



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE SALUD PÚBLICA
ESCUELA DE GASTRONOMÍA**

**“SISTEMA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO
DEL SERVICIO AL CLIENTE EN RÍO AMBROSÍA
GOURMET SHOP DE RIOBAMBA, AÑO 2009”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Gestión Gastronómica

CÉSAR ANTONIO OÑA VELÁSTEGUI

**Riobamba - Ecuador
2011**

CERTIFICACION

La presente tesis ha sido revisada y se autoriza su presentación

Ing. Natalia Veloz Goyes

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICADO

Los miembros de tesis certifican que el trabajo de investigación titulado **“SISTEMA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN RÍO AMBROSÍA GOURMET SHOP DE RIOBAMBA, AÑO 2009”**, de responsabilidad de César Antonio Oña Velástegui ha sido revisado y se autoriza su publicación.

Ing. Natalia Veloz Goyes

DIRECTORA DE TESIS

Lic. Efraín Romero

MIEMBRO DE TESIS

Riobamba, 25-07-2011

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Salud Pública. Escuela de Gastronomía, por haberme dado la oportunidad para obtener mi título académico, y dentro de ella a todos los docentes, que impartieron sus sabios conocimientos.

En especial a la Ing. Natalia Veloz Goyes, Directora de Tesis, al Lic. Efraín Romero Miembro de Tesis, por su apoyo y conducción en la elaboración de esta Tesis.

De igual manera mi agradecimiento formal al Gerente de Rioambrosía Gourmet Shop el Ing. Jorge Jara Vargas y a todo su personal, por el apoyo brindado para la culminación de este mi gran objetivo.

A todos ustedes mi agradecimiento y reconocimiento por la colaboración brindada durante todo este tiempo para concluir con mi gran sueño, el obtener mi Título académico.

DEDICATORIA

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres César y Lourdes; quienes me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas, mi triunfo es el de ustedes.

Por último a quienes nunca dudaron que lograría este objetivo, mis mejores amigos Andrés y Gabriela, los mejores hermanos del mundo.

César Antonio

INDICE DE CONTENIDOS

	INTRODUCCION	1
I.	OBJETIVOS	3
A.	GENERAL	3
B.	ESPECÍFICOS	3
II.	MARCO TEÓRICO	4
A.	SISTEMA GERENCIAL	4
A.1.	SISTEMA	4
A.2.	GERENCIA	4
A.3.	EL GERENTE	5
A.3.1.	El Trabajo del Gerente	6
A.3.2.	Habilidades De Un Gerente	6
A.3.3.	Las Funciones Del Gerente	7
A.3.4.	Tipos De Gerentes	8
B.	CALIDAD	9
B.1.	CONCEPTUALIZACION	9
B.2.	DEFINICIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE PRODUCTO	10
B.3.	DEFINICIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE USUARIO O CLIENTE	10
B.4.	FACTORES RELACIONADOS CON LA CALIDAD	11
B.5.	PARÁMETROS DE LA CALIDAD	11
B.6.	CALIDAD EN EL SERVICIO	12
B.7.	FACTORES DE EVALUACION DE LA CALIDAD	13
C.	SERVICIO	15
C.1.	CONCEPTUALIZACION	15
C.2.	DEFINICIÓN ESTABLECIDA EN LA SERIE DE NORMAS ISO 9000	16
C.3.	TIPOS DE SERVICIOS	16
C.4.	CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	17
C.5.	SERVICIO AL CLIENTE	19

C.5.1.	Principios Del Servicio Al Cliente	20
C.5.2.	Elementos Del Servicio Al Cliente	21
C.5.3.	Mejoramiento De La Calidad En El Servicio Al Cliente	23
C.5.4.	Categorías del Servicio al Cliente	24
III.	MARCO METODOLOGICO	27
A.	LOCALIZACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN	27
B.	VARIABLES	27
1.	IDENTIFICACIÓN	27
2.	OPERACIONALIZACIÓN	27
C.	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
D.	POBLACIÓN, MUESTRA O GRUPO DE ESTUDIO	32
D.1.	UNIVERSO	32
D.2.	MUESTRA	32
E.	DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	33
E.1.	MÉTODOS	33
E.1.1.	Método Inductivo – Deductivo	33
E.1.2.	Método Científico	33
E.1.3.	Método Analítico – Sintético	33
E.2.	TÉCNICAS	33
E.2.1.	Bibliográfica Documental	33
E.2.2.	Recopilación de Información	34
E.2.3.	La Observación de Campo	34
E.3.	INSTRUMENTOS	34
F.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	35
F.1.	ENCUESTAS A CLIENTES	35
I.V.	PROPUESTA: SISTEMA GERENCIAL PARA RIOAMBROSIA GOURMET SHOP	49
A.	INTRODUCCION	49
B.	DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	49
B.1.	ESTRUCTURA ORGÁNICA DE RIOAMBROSÍA GOURMET SHOP	50
B.1.1.	Niveles Jerárquicos de Organización	50
B.1.2.	ESTRUCTURA ORGÁNICA – FUNCIONAL	51

B.1.2.1.	Organigrama Estructural	51
B.1.2.2.	Funciones	51
B.2.	CONTROL DE OPERACIONES	61
B.2.1.	Panadería	62
B.2.1.1.	Funciones y Responsabilidades del Área de Panadería	62
B.2.1.2.	Sanitación e Higiene del Área de Panadería	65
B.2.1.3.	Normas de Sanitación para limpieza de Áreas de Trabajo	67
B.2.1.4.	Normas de Sanitación para Limpieza de Equipos y Utensilios	69
B.2.1.5.	Normas de Sanitación y Almacenamiento de Alimentos	70
B.2.1.6.	Normas Para Almacenaje Y Buen Mantenimiento De Harina	73
B.2.1.7.	Registro de Equipos y Maquinaria del Área de Producción	75
B.2.2.	Pastelería	78
B.2.2.1.	Funciones y Responsabilidades del Área de Pastelería	78
B.2.2.2.	Sanitación e Higiene del Área de Pastelería	80
B.2.2.3.	Registro de Equipos y Maquinaria del Área de Producción de Pastelería	81
B.2.3.	Cafetería	84
B.2.3.1.	Funciones y Responsabilidades del Área de Cafetería	85
B.2.3.2.	Sanitación e Higiene del Área de Cafetería	87
B.2.3.3.	Normas de Sanitación para limpieza de Áreas de Trabajo de la Cafetería	87
B.2.3.4.	Registro de Equipos y Maquinaria del Área de Producción de Cafetería	89
B.3.	SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y MATERIA PRIMA	92
B.3.1.	Control y Evaluación de Proveedores y Mercaderías	95
B.3.1.1.	Control de Proveedores	95
B.3.1.2.	Compra y Recepción de Mercaderías	96
B.4.	ADMINISTRACION Y GESTION	97
B.4.1.	Evaluación General de Personal	98
B.4.1.1.	Método para la Evaluación del personal de Rioambrosía Gourmet Shop	99
B.4.1.2.	Procedimientos de Evaluación	101

B.4.1.3.	Orientación de Personal Nuevo	103
B.4.1.4.	Orientación sobre el Trabajo (Observarlo muy cerca el primer día)	107
B.4.1.5.	Evaluación de los primeros días de Trabajo	110
B.4.1.6.	Entrenamiento de Personal Nuevo y Antiguo	110
B.4.2.	Modelo de Capacitación	112
B.4.2.1.	Esquema de modelo de Entrenamiento	112
B.4.2.2.	Programa o Estructura	113
B.4.2.3.	Evaluación de la Capacitación	114
B.4.2.4.	Reglamento Interno de Trabajo	116
B.5.	GESTION DEL COSTO Y MARKETING	116
B.5.1.	Control del Costo en Rioambrosía Gourmet Shop	116
B.5.1.1.	MENU DE PRODUCTOS DE RIOAMBROSIA GOURMET SHOP	117
B.5.1.2.	Establecimiento de Recetas Estándar para las Áreas de Producción	121
B.5.1.3.	PRESUPUESTO	123
B.5.1.4.	Valorización y Control de Stock de Inventario	124
B.5.1.5.	Planillas De Stock	126
B.5.1.6.	Segmentación de Mercado	133
B.5.1.7.	El Mercado de La Compañía	134
B.5.1.8.	Diseño del logotipo de La Empresa	134
B.5.1.9.	Plan de Comunicación y Publicidad	135
V.	CONCLUSIONES	139
VI.	RECOMENDACIONES	141
VII.	RESUMEN	
	SUMMARY	
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	142
IX.	ANEXOS	144

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Sexo	36
Cuadro No. 2	Edad	37
Cuadro No. 3	Nivel de Ingresos	38
Cuadro No. 4	Servicio al cliente	39
Cuadro No. 5	Calidad de los productos	40
Cuadro No. 6	Los productos cumplen con sus expectativas	41
Cuadro No. 7	Los precios de los productos son?	42
Cuadro No. 8	Frecuencia de compra	43
Cuadro No. 9	El servicio de Rioambrosía debe mejorar?	44
Cuadro No. 10	El personal brinda la ayuda necesaria?	45
Cuadro No. 11	Proceso de producción	46
Cuadro No. 12	Invitación a comprar productos nuevos	47
Cuadro No. 13	Recomendación para adquirir productos de Rioambrosía	48

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Sexo de clientes prospectos	36
Gráfico No. 2	Rangos de edad	37
Gráfico No. 3	Nivel de Ingresos	38
Gráfico No. 4	Servicio al cliente	39
Gráfico No. 5	Calidad de los productos	40
Gráfico No. 6	Expectativas de productos	41
Gráfico No. 7	Los precios de los productos son?	42
Gráfico No. 8	Frecuencia de compra	43
Gráfico No. 9	El servicio de Rioambrosía debe mejorar?	44
Gráfico No. 10	El personal brinda la ayuda necesaria?	45
Gráfico No. 11	Proceso de producción	46
Gráfico No. 12	Invitación a comprar productos nuevos	47
Gráfico No. 13	Recomendación para adquirir productos de Rioambrosía	48
Gráfico No. 14	Organigrama Estructural de Rioambrosía Gourmet Shop	51
Gráfico No. 15	Estructura del Área de Panadería	63
Gráfico No. 16	Estructura del Área de Pastelería	78
Gráfico No. 17	Estructura del Área de Cafetería	85

RESUMEN

La presente investigación es de tipo Descriptivo-Transversal, para el mejoramiento del servicio al cliente en Rio Ambrosia Gourmet Shop de Riobamba. Mediante encuesta aplicada a la muestra de 230 estudiantes, en donde se evaluó, características socio demográficas, calidad y servicio.

De los resultados, edad comprendida de los clientes de 15 a 30 años el 41,55% y de 31 a más el 58,45%; Sexo masculino el 45.02% y Femenino el 54.98%; Servicio de calidad el 22.94% manifestó su satisfacción y el 77.06% que el servicio debe mejorar; los productos que se expenden el 59.31% son de calidad.

Para el mejoramiento del servicio se propone aplicar un Sistema Gerencial acorde a las necesidades y expectativas de Rio Ambrosía Gourmet Shop, motivando a los socios propietarios y al personal que labora en la empresa, mediante charlas, talleres e incentivos laborales.

SUMMARY

This is a descriptive-coss investigation to improve the costumers' service in Rioambrosía Gourmet Shop from Riobamba. A survey was applied in 230 student sample in which socio demographic characteristics, quality and service were evaluated.

The results were as follow: 15 to 30 aged costumers 41,55%, over 31 years old 58,45%. Male 45.02% and female 54.98%; 22.94% customers were pleased with quality service and 77.06% said that service must be improved; 59.31% said that products on sale are of quality.

It is proposed to apply a management system in order to improve the service as per Rioambrosía Gourmet Shop needs and expectations by motivating shareholders and the staff working in the enterprise by means of talks, workshops and bonus.

I. INTRODUCCION

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres o mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas empresas, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya el "Administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a la organización.

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño del sistema gerencial.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "Gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen Gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero

el ser Gerente no sólo es dirigir actividades, ser Gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El Gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

En este contexto, el presente trabajo se encuentra estructurado a través de cinco acápites, de la siguiente manera:

II. OBJETIVOS

A. GENERAL

Identificar el Sistema Gerencial para el mejoramiento del servicio al cliente en Rioambrosía Gourmet Shop de Riobamba.

B. ESPECIFICOS

1. Determinar el control de operaciones para “Rioambrosía Gourmet Shop”.
2. Proponer políticas para la administración de “Rioambrosía Gourmet Shop”.
3. Aplicar técnicas de gestión para “Rioambrosía Gourmet Shop”.
4. Implementar una gestión del costo para “Rioambrosía Gourmet Shop”.
5. Establecer estrategias de marketing para “Rioambrosía Gourmet Shop”

III. MARCO TEORICO

A. SISTEMA GERENCIAL

Se entiende como Sistema Gerencial: “A los procesos que se aplican dentro de una empresa para cumplir con los objetivos trazados; tales como, toma de decisiones oportunas, planeación, control y otras operaciones que se realizan eficazmente en una organización.” **(Stoner, 2000).**

A.1. SISTEMA

“Un sistema es un conjunto de normas, principios, reglas, ideas o cosas; que están unidas por un criterio común y tiene una finalidad determinada.”¹

A.2. GERENCIA

El Gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término “Gerencia”, es difícil de definir; tiene significados diferentes, para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.²

¹ <http://es.wiktionary.org/wiki/sistema>

² CARRIÓN ERAZO, Luis. Gerencia de Alimentos & Bebidas, Riobamba, 2008.

De lo anteriormente anotado, se puede concluir manifestando que: “La Gerencia es el arte o técnica mediante la cual se determina y se realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.”

A.3. EL GERENTE

Ditcher señala que el término “Gerente” es un eufemismo, una alusión para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.³

Por su parte Alvarado señala que el Gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización.⁴

A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actué existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber:

- Incrementar el estado de la tecnología de la organización
- Perpetuar la organización
- Darle dirección a la organización
- Incrementar la productividad
- Satisfacer a los empleados
- Contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos Gerente. De ahí podemos afirmar que la Gerencia es un proceso y el Gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como Gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

³ DITCHER, E. ¿Es usted un buen Gerente?, Ed. Mc Graw Hill, México D.F., 1988

⁴ ALVARADO, J. El Gerente en las Organizaciones del futuro, Ediciones UPEL, Caracas, 1990

Otros autores lo definen como la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

A.3.1. El Trabajo del Gerente

Existen dos puntos de vista para analizar el trabajo gerencial:

- a. *Normativo*, especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.
- b. *Descriptivo*, desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías: Personales, De interacción, Actividades administrativas y Técnicas.

A.3.2. Habilidades de un Gerente

Autores como, García y Martín, Hersey y Blanchard, Terry y Franklin, coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial.

- La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
- La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de las técnicas y herramientas.

Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

- La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variara en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentara a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

A.3.3. Las Funciones del Gerente

Fermín y Rubino, destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial.

- La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como

también de su habilidad para manejar personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.⁵

A.3.4. Tipos de Gerentes

Se ha usado el termino gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

- **Gerentes de primera línea:** las personas responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serian el jefe o supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de una planta de investigación, etc.
- **Gerentes medios:** el termino gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.
- **La alta gerencia:** la alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos.

⁵ FERMIN, I Y RUBINO, N. Gerencia y Liderazgo, Material Intruccional, Ediciones UPEL – IPC, Caracas, 1997

Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son “Director General Ejecutivo”, “Director” y “Subdirector.”

De acuerdo con todos los aspectos aquí estudiados, un hecho importante que subraya la gerencia de las organizaciones, es que la extensión de su compromiso con sus metes y propósitos es en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos. Sin objetivos no hay necesidad de una organización; y cuando es posible crear una organización sin un propósito establecido, esta se deteriora rápidamente terminando por disolverse.⁶

B. CALIDAD

Históricamente, el termino Calidad surge de la necesidad de controlar las características de los productos que se fabricaban para evitar que lleguen productos defectuosos a los consumidores, se trataba por lo tanto de asegurar un nivel de Calidad en los productos fabricados. Pero al analizar las causas de los desperfectos en los productos, se fue tirando de un hilo que desvelo la necesidad de implicar no solo la cadena de producción, sino a toda la gestión de la organización, lo que convertía la Calidad en un sistema de Gestión de la Organización.

B.1. CONCEPTUALIZACIÓN

La Calidad es una propiedad incoherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados:

“Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.” **(Pillou, F. 2009)**

⁶ (5) Pág. 54.

Las Normas ISO 8402-94 definen a la calidad como: “El conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas.”

A la calidad se la entiende como: “Un análisis objetivo de la gestión de la organización, es un análisis de su propia identidad, de su planificación estratégica, de sus metodologías, basado en unos principios que permiten desarrollar unas herramientas de mejora continua.” (Alford & Bangs, 2007)

B.2. DEFINICION DESDE UNA PERSPECTIVA DE PRODUCTO

“La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, la calidad del cliente, etc.”⁷

La calidad de un producto está dada por la percepción del cliente objetivo de ese producto, en función del conjunto de características que ese cliente evalúa para el producto, y del nivel significativo que cada una de ellas tiene para ese cliente.

B.3. DEFINICION DESDE UNA PERSPECTIVA DE USUARIO O CLIENTE

La calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de las personas dentro de su estilo de vida, esto involucra un equilibrio entre lo objetivo/tangible y lo subjetivo/intangible, ofrecer características beneficiosas y saludables para las personas y su entorno.

La calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias y a las necesidades de los clientes, por lo que se dice que la calidad es

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

adecuación al uso de sí mismo en la actualización de los roles presentados a un consumidor.

Por ello la calidad puede ser vista como un estilo o filosofía de vida en un mundo que está cambiando y evolucionando para desarrollar un lugar mejor donde vivir.⁸

B.4. FACTORES RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

- Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
- Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
- Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

B.5. PARAMETROS DE LA CALIDAD

- **Calidad de diseño:** es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

- **Calidad de conformidad:** Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- **Calidad de uso:** el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.
- **El cliente es el nuevo objetivo:** las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente.

La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio

B.6. CALIDAD EN EL SERVICIO

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico.

Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor agregado al producto.
- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.

Cuando hablamos de servicio no se puede intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo

son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.⁹

B.7. FACTORES DE EVALUACION DE LA CALIDAD

Se ha llegado entender que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores, a saber:

- a. **Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa. Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

- b. **Cumplimiento de promesa:** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

⁹ ZAMORA CALVO, Pablo. Calidad en el servicio; IBALPE, México, 2000

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

- c. Actitud de servicio:** Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

- d. Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

- e. Empatía:** Esta se refiere a una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia, la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.¹⁰

“Un servicio con calidad logrará que nuestros clientes regresen”

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm>

C. SERVICIO

C.1. CONCEPTUALIZACIÓN

La palabra Servicio, provienen de la acepción latina “Servitium”. La palabra servicio define a la acción y al efecto de servir (estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone).

En términos gastronómicos al Servicio se le entiende como: “El conjunto de cubiertos y menajes que se disponen de la forma adecuada para prestar atención al cliente.”¹¹

En el campo de la economía, un servicio: “Es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente”. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien material” (**Cortés Berrocal, 2009**).

El Diccionario de Técnico Hostelero de Molina Aranda (2005), define al Servicio como: “Un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente.”

Encinar López. (2009) manifiesta que el Servicio: “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.”

En este sentido se puede resumir diciendo que el Servicio “Es una manera de entregar valor a los clientes, a través de facilidades que les permitan alcanzar sus objetivos, sin la propiedad, costos y riesgos de los recursos y actividades asociadas.”

¹¹ MOLINA ARANDA, Fernando, Diccionario Técnico Hostelero, Edit. Office, Madrid, 2005, pág. 216

C.2. DEFINICION ESTABLECIDA EN LA SERIE DE NORMAS ISO 9000

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes)

C.3. TIPOS DE SERVICIOS

El constante crecimiento de los mercados, la implementación de nuevas tecnologías, el aumento de las poblaciones está llevando a una necesidad cada vez mayor de servicios. A continuación mencionamos algunos de ellos:

- Servicios de esparcimiento: turismo, hoteles de recreación, vuelos, excursiones, etc.
- Servicios domésticos: limpieza, conservación, pequeñas instalaciones y reparaciones, arreglos en general, etc.
- Servicios de interés público: Transportes (aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y ferroviario) comunicación, limpieza pública, etc.
- Servicios inmobiliarios: arrendamiento o venta de apartamentos, casas edificios, etc.

- Servicios alimentación: entregas de comidas preparadas a domicilio, servicio de entrega de verduras y abarrotes a domicilio, servicios de Catering.
- Servicio de despacho y entrega: Sector de transportes que recoge y entrega mercancías.
- Servicios de ingeniería: Instalaciones eléctricas, hidráulicas, mantenimiento, acabado y pintura.
- Servicios de educación y cultura: Cursos de especialización, cursos por correspondencia y de entrenamiento programado a distancia, etc.
- Servicios de seguros: De vida, de incendio, contra robo, de accidentes personales, contra robo de vehículos, etc.
- Servicios de salud: con planes especiales de seguro de salud, hospitales, consultorios médicos, odontológicos, laboratorios de análisis clínicos, etc.
- Servicios de oficina y despachos en general: copias de documentos, encuadernación, plastificación, licencias de vehículos, obtención de pasaportes, tarjetas de identidad.
- Servicios bancarios: Bancos, servicios de puestos de bolsa, cooperativas de ahorro y crédito, etc.
- Servicios de computación: Prestación de servicios de cómputo en general, ciber cafés, etc.
- Servicios de consultarías: consultarías en los diversos campos, finanzas, jurídicos, contables, administración.
- Servicios de franquicia: para cadenas de comidas rápidas, pizzerías, restaurantes y almacenes.

C.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son:

- **Intangibilidad:** esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.
- **Heterogeneidad** (o variabilidad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- **Inseparabilidad:** en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
- **Perecibilidad:** los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
- **Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la

propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.¹²

C.5. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es cualquier cosa que el cliente crea que es. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro pudiera verlo como el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro pudiera definirlo como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. El servicio al cliente abarca todas estas cosas y mucho más.

No importa cuáles sean los productos o servicios que de, es sumamente importante que se haga del servicio al cliente una prioridad. Muchos negocios gastan millones de dólares en publicidad para atraer clientes y luego los alejan con un mal servicio al cliente o con la falta del mismo.

Si se desea conservar a los clientes que se atrae mediante la publicidad, es imperativo que se provea un servicio de calidad excepcional al cliente.

Al intentar proveer un servicio excepcional al cliente, se debe reconocer que el 95% de los factores que determinan la reputación de la empresa, son los clientes actuales y los potenciales, y estos están en las manos de los empleados.

Eso significa que se debe dar a esos empleados el entrenamiento y la autoridad para asegurarse que los clientes estén satisfechos, no solo con los productos o servicios que se ofrecen, sino con la clase de experiencia que tienen al adquirir esos productos o servicios. Se debe mirar al servicio al cliente, no como un gasto, sino como una inversión de alta rentabilidad.

El servicio excepcional al cliente construye lealtad, lo cual produce ganancias. La investigación demuestra que los clientes satisfechos no solo compran más, sino que compran con más frecuencia. Según un estudio realizado por la

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>

"American Management Association"- el patrocinio que ofrecen los clientes leales rinde el 65 por ciento del volumen característico de una empresa.¹³

Mientras mayor sea la base de clientes leales, menor cantidad de dinero necesitará gastar en publicidad y mercadeo. Hablando de publicidad, es importante notar que no hay publicidad más efectiva que la de boca a boca.

El que los clientes satisfechos cuenten a otros acerca del servicio excepcional que se ha provisto en su empresa tiene más credibilidad que cualquier cosa que pueda colocar en un impreso o anunciar en prensa, radio o TV.¹⁴

En términos simples, el servicio al cliente significa hacer lo que sea necesario para satisfacer al cliente, tan rápido como sea posible. Si se desconoce lo que es el servicio al cliente, no se podrá proveerlo. Y si no se puede proveerlo, no se tendrá éxito.

C.5.1. Principios del Servicio al Cliente

Existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio, el cliente.

- Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
- Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
- Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir autoridad para atender sus quejas.
- Sistemas, no sonrisas. Decir "por favor", "corazón", "gorda linda" y "gracias" no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas sí le garantizan eso.

¹³ <http://www.amanet.org/>

¹⁴ <http://www.ambosmedios.com/releases/2005/03/prweb216307.htm>

- Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
- Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.
- Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.
- Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
- Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
- Investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos.
- Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada.
- Lo más importante, no dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea.¹⁵

C.5.2. Elementos del Servicio al Cliente

El servicio al cliente es un blanco en movimiento. No tiene parámetros definitivos. Sin embargo, hay algunos elementos básicos que pueden identificarse fácilmente. Incluyen los siguientes:

- **Empleados Conocedores:** No solo deben saber cuanto sea humanamente posible acerca de los productos y servicios de su empresa o negocio, deben estar en capacidad de comunicar esa información de manera efectiva a los

¹⁵ CORTES BERROCAL, José. Curso de Marketing. Edit. Bruño. Lima, 2009.

clientes y estar dispuestos a caminar el kilómetro adicional para contestar las preguntas de los clientes.

- **Empleados facultados:** No se puede suministrar un servicio excepcional a los clientes sin tener empleados que tengan la autoridad para tomar decisiones. No espere a sus empleados con políticas y procedimientos engorrosos. Deles la autoridad para hacer lo que sea necesario para satisfacer a los clientes y hágalos saber que está permitido cometer errores en el proceso y en el trabajo que implica ganar la satisfacción de los clientes.
- **Utilidad:** Una actitud de interés y cortesía es esencial para hacer sentir a los clientes que se valora el que ellos adquieran sus productos.
- **Honestidad:** Pedir disculpas y asumir la responsabilidad por errores cometidos, luego corregirlos y ofrecer algo de valor por el inconveniente ocasionado. Puede ser un descuento en la compra, entrega gratis, o cualquier producto o servicio adicional sin ningún costo.
- **Conveniencia:** Mientras más facilidades se presten para que los clientes adquieran sus productos, más productos comprará. La conveniencia incluye un sitio bueno de fácil acceso, horas de atención que satisfagan las necesidades de los clientes, y una combinación atractiva de productos que se exhiban de forma atractiva.
- **Respuesta Oportuna:** Devolver las llamadas prontamente. Estar a tiempo en las citas de negocios. Responder solicitudes de correo electrónico dentro de las 24 horas siguientes, preferiblemente dentro de una hora o dos. Llamar a los clientes tan rápidamente como estén listos sus órdenes o pedidos.
- **Confiabilidad:** Las promesas incumplidas son la principal fuente de insatisfacción en los clientes y puede alejarlos del negocio rápidamente.

- **El toque personal:** Dirigirse a los clientes por su nombre. Agradecerles por adquirir sus productos o servicios.¹⁶

C.5.3. Mejoramiento de la Calidad del Servicio al Cliente

El objetivo del servicio debe ser siempre el cliente. Es por esa razón que una empresa de servicios debe prestar buenos servicios, y no basta con atender al cliente o al usuario para que pueda tener satisfacción con la venta o uso del servicio.

El mejoramiento de la calidad del servicio en una empresa es verdaderamente importante ya que es la imagen de una empresa por parte del cliente. El servicio determina la imagen del cliente frente a su empresa.

Un cajero incompetente, es un banco incompetente, un agente de seguros descuidado, es una empresa de seguros descuidada, una mesera arrogante es un restaurante arrogante.

La calidad en términos comerciales se define como la satisfacción del cliente, utilizando para ello adecuadamente, los factores humanos, económicos, materiales, administrativos y técnicos de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y la comunidad.

El problema no se circunscribe únicamente a la calidad de producto, como antes se entendía o como mucha gente la ve, sino que hoy en día se puede hablar de calidad de vida, calidad humana, calidad de la administración, calidad del ecosistema, calidad del sistema, calidad del trabajo, calidad de la información, calidad de los objetivos, calidad de la compañía, calidad del proceso, calidad del servicio, calidad del uso, calidad de la comercialización y calidad del consumidor; calidad del hombre en su entorno y sus realizaciones. Todas estas acepciones permiten llegar a medir la satisfacción del consumidor.

¹⁶ (15) Pág. 65.

La gestión empresarial se está caracterizando hoy por centrar la atención en un, cada vez más, elevado nivel de servicio al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente.

Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha solo es posible a través de un adecuado nivel de organización.

Es por ello que está reconocido que el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos.¹⁷

C.5.4. Categorías de Servicio al Cliente

Servicios iguales de competidores diversos pueden diferenciarse a través de las categorías de servicios al cliente.

Podemos distinguir dos categorías de servicios al cliente:

- **Servicio estándar:** es aquel que el consumidor espera siempre recibir, como el servicio a bordo en aviones o en barcos.
- **Servicio extraordinario:** es aquel que el comprador no espera normalmente recibir, como los servicios de traslados en viajes de turismo o los servicios orientación para la declaración de impuestos de renta a los clientes del banco, etc.

El buen servicio prestado al cliente abre una corriente de buena voluntad para futuros negocios y favorece la venta futura. La recomendación específica de un determinado servicio al cliente, de determinada marca, por un técnico o profesional calificado, sugiriendo al consumidor aquella categoría de servicio, puede ser llamada especificación. El trabajo de recomendación es fundamental en ciertos sectores de actividades de servicios.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>

La satisfacción del consumidor a través del servicio depende de un gran número de factores objetivos y subjetivos. Los siguientes factores pueden ser motivo de compra por parte del consumidor:

- **Calidad del servicio:** En una economía de mercado, la producción a gran escala de servicios, obliga a los productores a buscar un compromiso de precio - calidad, de esta forma, a un cierto nivel de precios, el servicio puede ser considerado dentro de una calidad normal, o por debajo de esta, en caso de que el precio este elevado en relación con la calidad ofrecida. La idea y las expectativas que el comprador tiene de un servicio son fundamentales, ya que no solo la calidad real de este es lo único realmente importante.
- **Beneficios del servicio:** Lo que el consumidor busca en un servicio son beneficios, por lo tanto cuando las características de los servicios atienden las expectativas de consumo, las ventas se elevan. Es necesario saber cómo los consumidores están percibiendo los beneficios o si hay necesidad de agregar beneficios.
- **Garantía de servicio dada por el vendedor:** todo servicio o producto debe tener una garantía de buen financiamiento, ya sea la reparación de un electrodoméstico o una buena atención al pasajero de una compañía aérea para que el vuelo salga y llegue dentro del horario establecido.
- **Entrenamiento de funcionarios de los clientes:** esta es una forma interesante de estimular la venta de ciertos servicios o productos. A través de esta estrategia es posible direccionar la venta hacia los servicios de la empresa que proporciona el entrenamiento.
- **Consumidores:** es necesario crear todas las facilidades posibles para el consumidor, tales como: facilidad de estacionamiento, servicios de entrega, tarjetas de crédito, atención rápida, informaciones de interés, etc.

Tomando en cuenta todos estos puntos se vuelve posible el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para reducir la brecha entre lo que se sirve, con lo que se recibe.¹⁸

¹⁸ <http://html.rincondelvago.com/empowerment-y-el-mejoramiento-de-la-calidad-del-servicio.html>

IV. MARCO METODOLÓGICO

A. LOCALIZACION Y TEMPORALIZACION

La investigación se realizó en “Rioambrosía Gourmet Shop” localizado en las calles Espejo y Olmedo de la parroquia Lizarzaburu de la ciudad de Riobamba; de propiedad de la Universidad San Francisco de Quito; en la provincia de Chimborazo, y tuvo una duración de nueve meses.

B. VARIABLES

1. IDENTIFICACIÓN

- Características de la calidad
- Características del servicio
- Características socio demográficas

2. OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	CATEGORÍA	INDICADOR
CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD	<u>Calidad:</u>	
	De cliente	- Excelente (100%)
	De servicio	- Bueno (75%)
	De producto	- Regular (50%)
	De diseño	- Malo (25%)
	De conformidad	
	De uso	
	<u>Características:</u>	
	Tangibles	- Excelente (100%)
	Intangibles	- Bueno (75%)
		- Regular (50%)
		- Malo (25%)

	<u>Cumplimiento de promesa:</u>	
	Entrega correcta	- Si
	Entrega oportuna	- No
	Confianza	- Tal vez
	Desconfianza	
	<u>Satisfacción del cliente:</u>	
	Servicio en si	- Si
	Experiencia	- No
	Prestación que otorga	- Tal vez
	<u>Producto:</u>	
	Aspectos científicos	- Si
	Aspectos tecnológicos	- No
	Aspectos Bromatológicos	- Tal vez
	Aspectos visuales	
	<u>Heterogeneidad:</u>	
	Tamaño	- Si
	Sabor	- No
	Color	
	Aroma	
	<u>Necesidades del cliente:</u>	
	Servicio excepcional	- Si
	Satisfacción	- No
	Habilidad	- Tal vez
	Ingenio	
	Experiencia	
	<u>Valor agregado:</u>	
	Incluir nuevos parámetros	- Si

	Mejor calidad Respuesta rápida <u>Experiencia en el negocio:</u> Atención correcta Atención incorrecta Conoce los productos Conoce los servicios	<ul style="list-style-type: none"> - No - No sabe - Excelente (100%) - Bueno (75%) - Regular (50%) - Malo (25%)
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE	<u>Actitud de servicio:</u> De empleados Escuchar problemas Resolver problemas Resolver emergencias <u>Servicio al cliente:</u> Necesidades Actividades Expectativas <u>Alentar a clientes:</u> Hacer compras Tomar riesgos Construir lealtad A que digan los problemas <u>Empleados conocedores:</u> De la empresa Del producto Del servicio Del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente (100%) - Bueno (75%) - Regular (50%) - Malo (25%) - Excelente (100%) - Bueno (75%) - Regular (50%) - Malo (25%) - Siempre - De vez en cuando - Rara vez - Nunca - Si - No - No sabe

	<p><u>Pedir disculpas:</u></p> <p>Por errores no premeditados</p> <p>Por mal servicio no premeditado</p> <p>Por falta de honestidad</p> <p>Por falta de conocimiento del producto</p> <p><u>Asumir responsabilidades:</u></p> <p>De las acciones buenas</p> <p>De las acciones malas</p> <p>De las buenas actitudes</p> <p>De las malas actitudes</p> <p><u>Honestidad:</u></p> <p>Para realizar el servicio</p> <p>En la realización del producto</p> <p>Para reconocer errores</p> <p>Para corregir errores</p> <p><u>Respuesta oportuna:</u></p> <p>Al pedido</p> <p>Al servicio</p> <p>A la satisfacción del cliente</p> <p><u>Garantía de servicio:</u></p> <p>Con el cumplimiento de la promesa</p> <p>De servicio extraordinario</p> <p><u>Categoría del servicio:</u></p> <p>Servicio estándar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Siempre - De vez en cuando - Rara vez - Nunca <ul style="list-style-type: none"> - Siempre - De vez en cuando - Rara vez - Nunca <ul style="list-style-type: none"> - Siempre - De vez en cuando - Rara vez - Nunca <ul style="list-style-type: none"> - Siempre - De vez en cuando - Rara vez - Nunca <ul style="list-style-type: none"> - Si - No <ul style="list-style-type: none"> - Estándar - Excelente - Ninguno
--	--	--

	<p>Servicio excelente</p> <p><u>Recomendación:</u></p> <p>Por el servicio</p> <p>Por el producto</p> <p>Por la empresa</p> <p><u>Mejoramiento de la calidad del servicio al cliente:</u></p> <p>Por el servicio</p> <p>Por el producto</p> <p>Por la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si - No - Tal vez <ul style="list-style-type: none"> - Si - No - Tal vez
CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS	<p><u>Edad:</u></p> <p>15 – 20</p> <p>20 – 30</p> <p>30 – 40</p> <p>40 en adelante</p> <p><u>Sexo:</u></p> <p>Masculino</p> <p>Femenino</p> <p><u>Nivel de ingresos:</u></p> <p>200 – 400</p> <p>400 – 600</p> <p>600 en adelante</p>	<p>% De consumidores</p> <p>% De consumidores</p> <p>% De consumidores</p>

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

C. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo y diseño de la investigación es de carácter Descriptivo Transversal; los datos y criterios de los clientes internos y externos de Rioambrosía Gourmet Shop se recolectaron, procesaron y analizaron detalladamente.

D. POBLACION, MUESTRA O GRUPOS DE ESTUDIO

D.1. UNIVERSO

El universo o población a ser investigada estuvo conformada por los estudiantes la Universidad San Francisco de Quito; Campus Riobamba, con un numero de 542 estudiantes.

D.2. MUESTRA

A través del muestreo probabilístico se llegó a determinar el tamaño de la muestra, aplicando la fórmula establecida de la siguiente manera:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población Total = 542

E = Error máximo admisible (0.05)

$$n = \frac{542}{(0.05)^2 (542-1)+1} = 230,39$$

El tamaño de la muestra es igual 230,39, es decir que se deberá realizar las encuestas a 230 personas.

E. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

E.1. MÉTODOS

E.1.1. Método Inductivo – Deductivo

A través de este método se identificó la problemática que implícita el objeto de estudio, por medio de acercamientos teóricos al mismo y la relación existente, al tiempo de seleccionar el problema de mayor importancia, se identifica los problemas de manera particular y viceversa. Los resultados que se lograron indudablemente responden a todo el proceso investigativo.

El método aplicado con las respectivas técnicas y procedimientos, permitió establecer resultados objetivos y científicos válidos, dando así cumplimiento a los objetivos propuestos en el trabajo de investigación.

E.1.2. Método Científico

Por su parte el método científico caracterizó a todo el proceso de investigación, haciendo presencia en la selección del problema, en la investigación teórica empírica, análisis de datos y resultados que se obtuvieron.

E.1.3. Método Analítico – Sintético

El método analítico y sintético contribuyo indistintamente en el tratamiento de la información teórica como empírica, en razón de que el mismo en el proceso investigativo se lo utilizó como operaciones lógicas.

E.2. TÉCNICAS

E.2.1. Bibliográfica Documental

A través de esta técnica se recopiló información de textos y documentos relacionados con el tema de la investigación, los mismos que sirvieron para estructurar el marco teórico científico de la propuesta. Se tomó información de

autores nacionales y extranjeros así como de documentos y revistas de la biblioteca de la ESPOCH y particular.

E.2.2. Recopilación de Información

Por medio de cuestionarios de preguntas de tipo cerrado se recogió información de fuente primaria, esto es de los clientes prospectos los mismos que serán tratados, analizados y cuyos resultados se interpretaran a través de la estadística descriptiva.

E.2.3. La Observación de Campo

Se procedió a realizar la observación directa de campo del problema que origina la investigación, para ello se utilizó un cuaderno de apuntes y equipos audiovisuales.

E.3. INSTRUMENTOS

Con la finalidad de recolectar y recopilar información veraz y confiable se utilizó:

- **Encuestas:** se diseñó un cuestionario con preguntas de tipo cerrado, que permitió conocer claramente el pensamiento y la decisión de los clientes internos y externos sobre la propuesta de la investigación.
- **Entrevista:** dirigida a los propietarios del restaurante a través de una guía estructurada de preguntas sobre el tema de investigación.

F. ANALISIS DE RESULTADOS

F.1. ENCUESTAS A CLIENTES

Las encuestas, de acuerdo al tamaño de la muestra se aplicó a 231 clientes externos de Rioambrosía Gourmet Shop, entre los que se encuentran los ya existentes y los prospectos.

A continuación se presenta en análisis de las encuestas:

Pregunta 1: SEXO

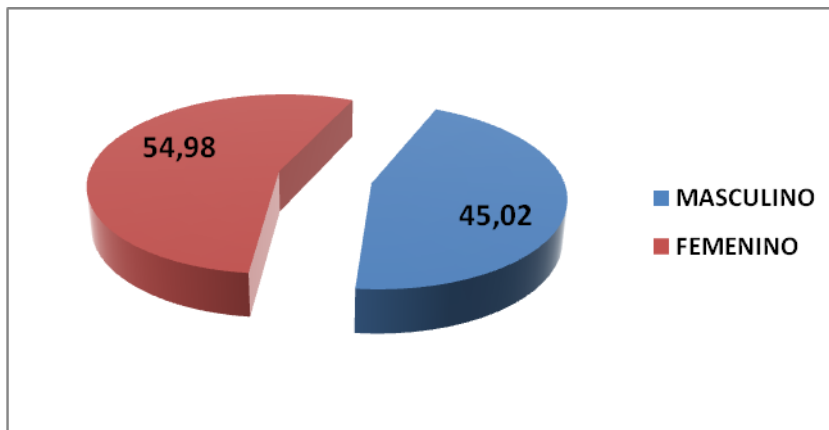
Cuadro No. 1: Sexo

Alternativa	Frecuencia	%
MASCULINO	104	45.02
FEMENINO	127	54.98
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 1: Sexo de Clientes Prospectos



Fuente: Cuadro No.1

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: El 54.98% de la población encuestada corresponde al sexo Femenino, y el otro 45.02% corresponde al sexo masculino; esto nos demuestra que el sexo Femenino es la que mas visita “Rioambrosia Gourmet Shop”.

Pregunta 2: Edad

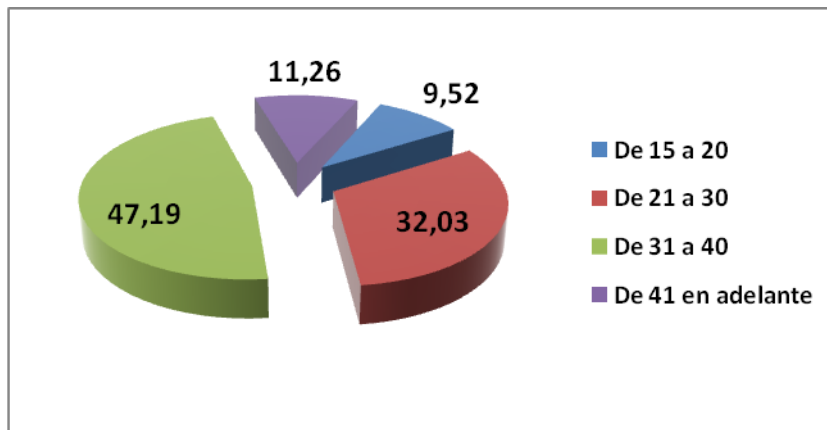
Cuadro No. 2: Rangos de Edad

Alternativa	Frecuencia	%
De 15 a 20	22	9.52
De 21 a 30	74	32.03
De 31 a 40	109	47.19
De 41 en adelante	26	11.26
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 2: Rangos de Edad



Fuente: Cuadro No.2

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: El 9.52% de la población encuestada tiene una edad comprendida de entre 15 a 20 años; el 11.26% en cambio tiene una edad de entre 41 años en adelante; el 32.03 % de los encuestados acusa una edad de entre 21 a 30 años; mientras el 47.19% de las personas encuestadas están entre los 31 a 40 años de edad.

Pregunta 3: Nivel de Ingresos

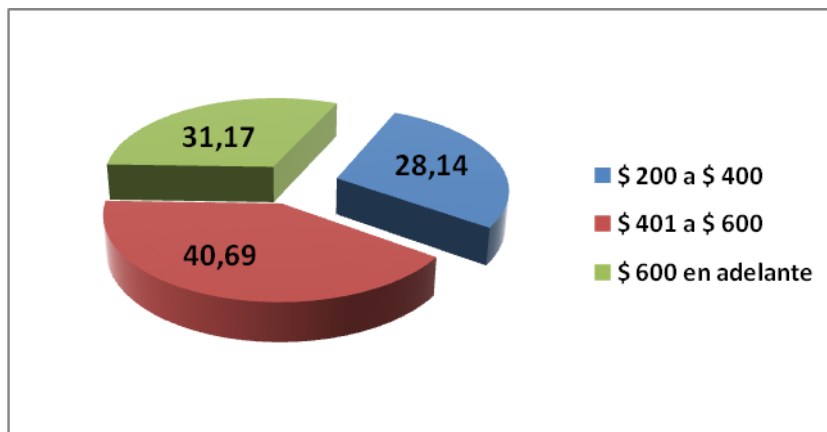
Cuadro No. 3: nivel de ingresos

Alternativa	Frecuencia	%
\$ 200 a \$ 400	65	28.14
\$ 401 a \$ 600	94	40.69
\$ 600 en adelante	72	31.17
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César. .

Gráfico No. 3: Nivel de ingresos



Fuente: Cuadro No.3

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: El 28.14% de la población encuestada tiene ingresos económicos de entre \$ 200 a \$ 400 dólares; mientras que un 31.17% recibe ingresos económicos de \$ 600 dólares en adelante; y por ultimo un 40.69% de los encuestados tiene ingresos económicos de \$ 401 a \$ 600 dólares.

Pregunta 4: ¿Cómo calificaría usted el servicio al cliente en Rioambrosía?

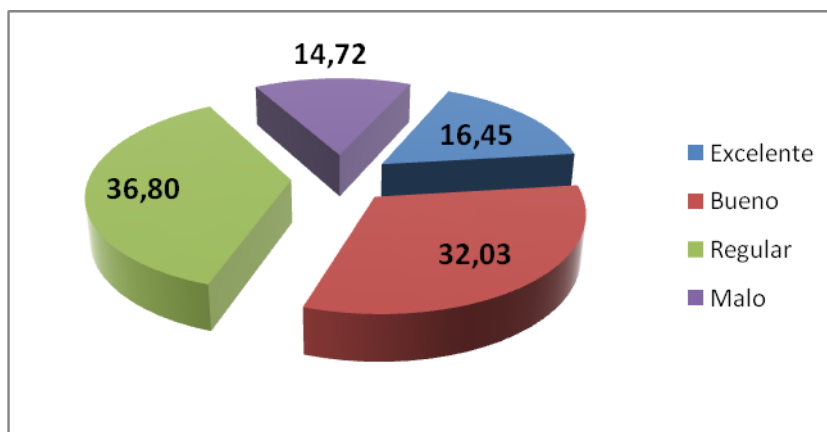
Cuadro No. 4: Servicio al cliente

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	38	16.45
Bueno	74	32.03
Regular	85	36.80
Malo	34	14.72
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 4: Servicio al cliente



Fuente: Cuadro No. 4

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: Un 14.72% de la población encuestada opina que el servicio al cliente es malo; mientras que 16.45% piensa que el servicio es excelente, un 32.03% considera que el servicio es bueno; por ultimo un 36.80% de los encuestados piensan que el servicio al cliente es regular, porcentaje que representa el descontento de los clientes por el servicio que se presta en la empresa.

Pregunta 5: ¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos que se expenden en Rioambrosía?

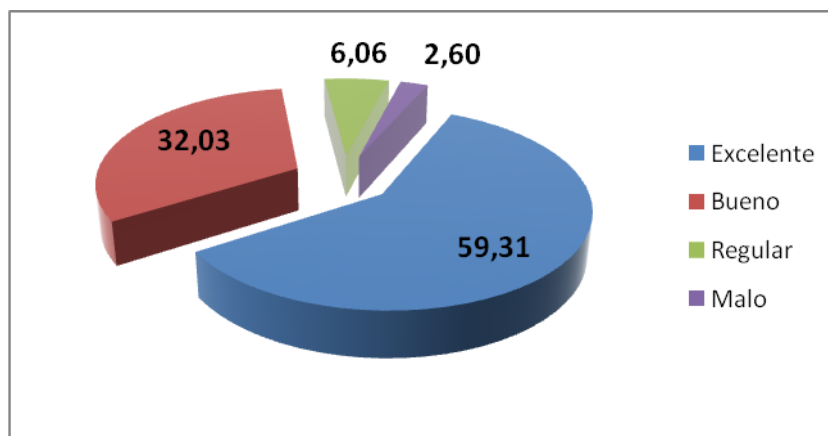
Cuadro No. 5: Calidad de los productos

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	137	59.31
Bueno	74	32.03
Regular	14	6.06
Malo	6	2.60
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 5: Calidad de los productos



Fuente: Cuadro No. 5

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: Un 2.60% de los encuestados piensa que la calidad de los productos es mala, el 6.06% cree que la calidad de los mismos es regular, mientras un 32.03% de la población encuestada opina que la calidad de los productos que se expenden en Rioambrosía es buena; y por ultimo un 59.31% dice que los productos son de excelente calidad; lo cual representa una gran mayoría.

Pregunta 6: Los productos que usted ha adquirido en Rioambrosía han cumplido con sus expectativas?

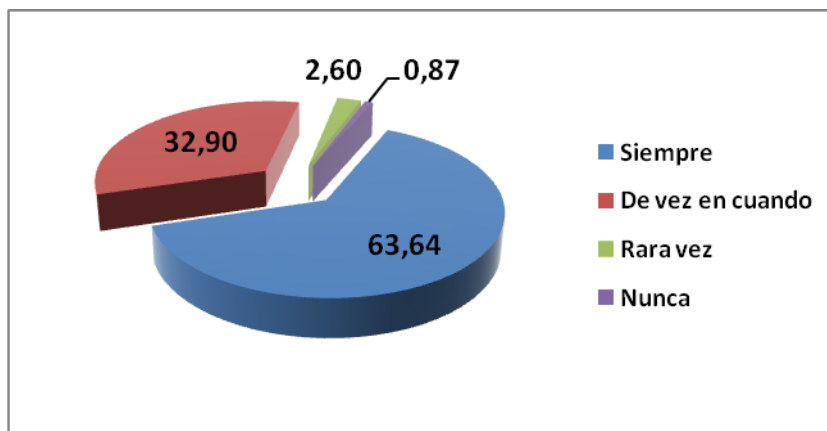
Cuadro No. 6: Los productos cumplen con sus expectativas

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	147	63.64
De vez en cuando	76	32.90
Rara vez	6	2.60
Nunca	2	0.87
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 6: Expectativas de productos



Fuente: Cuadro No. 6

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: Un 0.87% de los clientes encuestados opinan que los productos nunca han cumplido con sus expectativas; el 2.60% de los clientes piensan que rara vez los productos que adquieren cumplen con sus expectativas, mientras tanto un 32.90% cree que de vez en cuando se cumplen con sus expectativas; y un 63.64% apunta que los productos que adquiere siempre cumplen con sus expectativas.

Pregunta 7: ¿Los precios de los productos que se expenden en Rioambrosía le parecen?

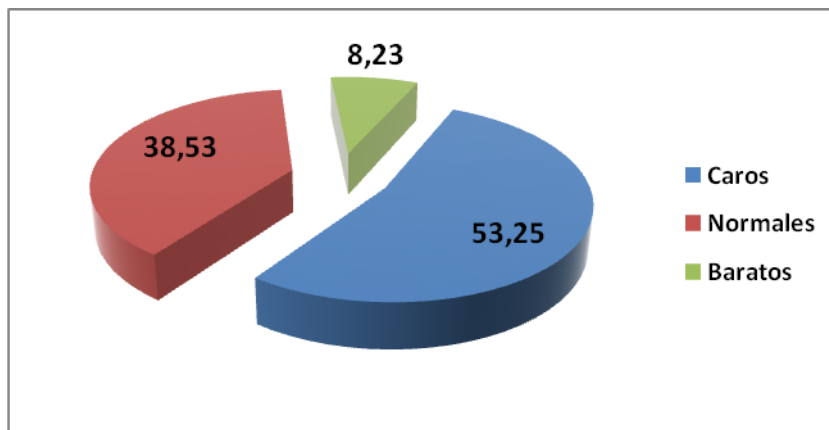
Cuadro No. 7: Los precios de los productos son?

Alternativa	Frecuencia	%
Caros	123	53.25
Normales	89	38.53
Baratos	19	8.23
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César. .

Gráfico No. 7: Los precios de los productos son?



Fuente: Cuadro No. 7

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: el 8.23% de los encuestados creen que los precios a los que se expenden los productos son baratos, en cambio un 38.53% de la clientela encuestada opina que los precios están en un rango normal, mientras tanto un 53.25% apunta que los precios a los que se expenden los productos del local son caros.

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia compra usted en Rioambrosía?

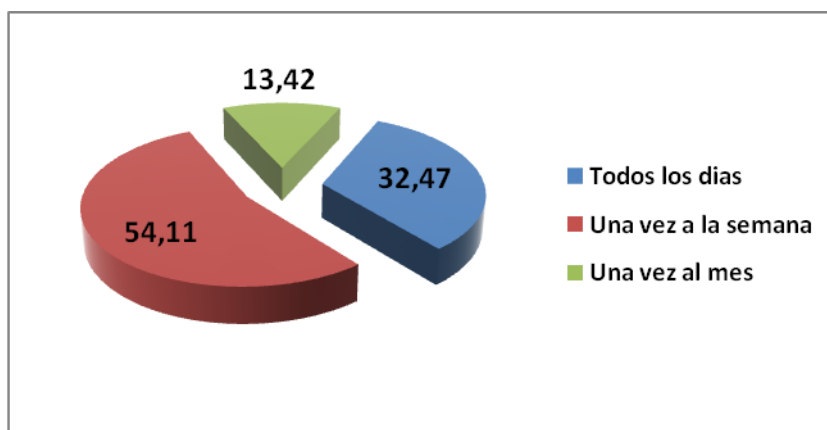
Cuadro No. 8: Frecuencia de compra

Alternativa	Frecuencia	%
Todos los días	75	32.47
Una vez a la semana	125	54.11
Una vez al mes	31	13.42
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 8: Frecuencia de compra



Fuente: Cuadro No. 8

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: el 13.42% de los clientes encuestados compra en Rioambrosía una vez al mes, en cambio el 32,47% dice que realiza compras en el local todos los días de la semana, pero un 54.11% dice que visita el local para comprar productos por los menos una vez a la semana.

Pregunta 9: ¿Cree usted que el servicio al cliente en Rioambrosía debe mejorar?

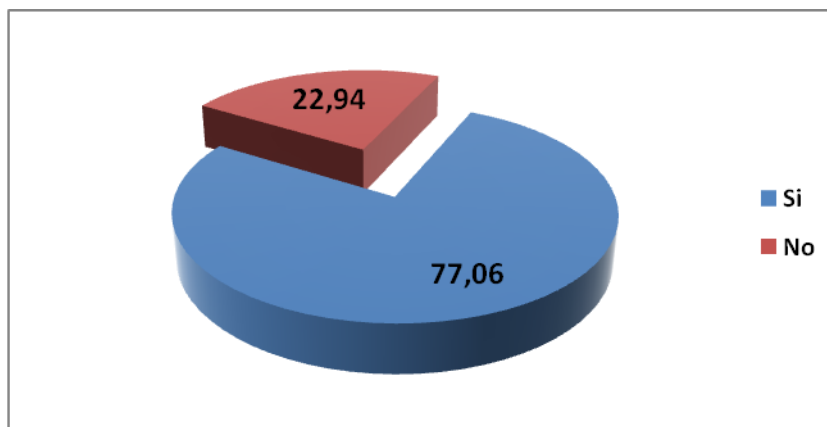
Cuadro No. 9: El servicio de Rioambrosía debe mejorar?

Frecuencia	Alternativa	%
Si	178	77.06
No	53	22.94
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 9: El servicio de Rioambrosía debe mejorar?



Fuente: Cuadro No. 9

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: Un gran porcentaje representado por el 77.06% de los clientes encuestados opina que el servicio al cliente que presta Rioambrosía, debe mejorar, mientras que un 22.94% de la clientela encuestada piensa que el servicio que presta la empresa no debe mejorar.

Pregunta 10: ¿Cree usted que las personas encargadas de la atención al cliente, cuentan con la capacidad necesaria para brindarle ayuda?

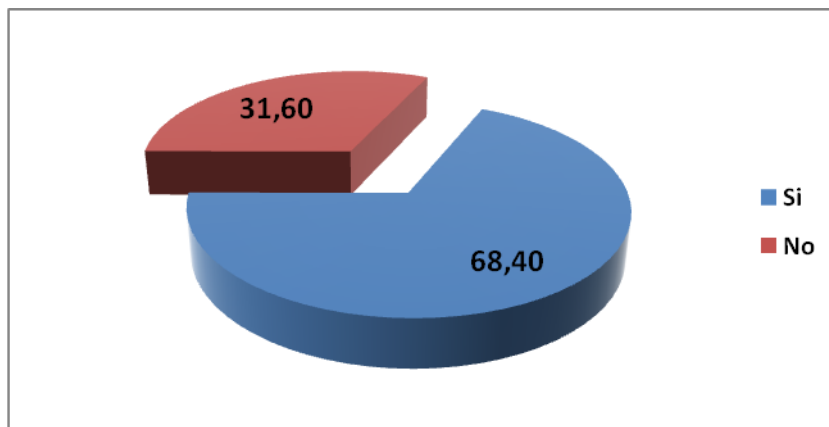
Cuadro No. 10: El Personal brinda la ayuda necesaria?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	158	68.40
No	73	31.60
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 10: El personal brinda la ayuda necesaria?



Fuente: Cuadro No. 10

Elaborado por: Oña Velástegui, Cesar.

Interpretación: Un 31.60% de los clientes encuestados opinan que las personas que están encargadas del servicio al cliente de la empresa no están capacitadas para brindarles ayuda, mientras que un 68.40% de la población opina que el personal de servicio al cliente si está en la capacidad de brindarle ayuda.

Pregunta 11: Tiene usted conocimiento acerca del proceso de producción de los productos que se expenden en Rioambrosía?

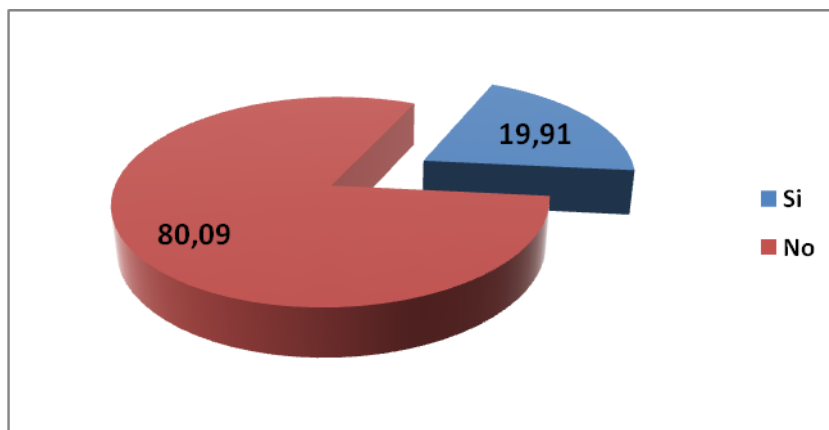
Cuadro No. 11: Proceso de Producción

Alternativa	Frecuencia	%
Si	46	19.91
No	185	80.09
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 11: Proceso de Producción



Fuente: Cuadro No. 11

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: En esta pregunta, el 19.91% de los encuestados dice que si tiene conocimiento acerca del proceso de producción de los productos que se expenden en Rioambrosía, mientras que lamentablemente el 80.09% de los clientes no conoce como se fabrican los productos que están adquiriendo en la empresa.

Pregunta 12: El personal de atención al cliente de Rioambrosía, le ha invitado a probar algún producto nuevo de la empresa?

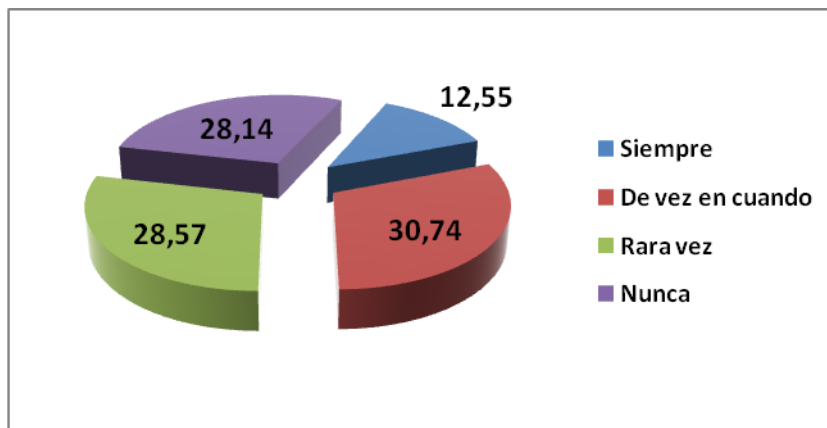
Cuadro No. 12: Invitación a comprar productos nuevos

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	29	12.55
De vez en cuando	71	30.74
Rara vez	66	28.57
Nunca	65	28.14
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 12: Invitación a comprar productos nuevos



Fuente: Cuadro No. 12

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: El 12.55% de los encuestados dice que el personal de atención al cliente siempre le invita a probar algún producto nuevo de la empresa, el 28.14% de la clientela encuestada dice que nunca se le alienta a adquirir algún producto nuevo, mientras que un 28.57% de la población dice que rara vez se le presenta algún producto nuevo; y por ultimo un 30.74% cree que de vez en cuando se le invita a experimentar algún producto nuevo de la empresa.

Pregunta 13: Recomendaría usted a otras personas adquirir los productos de Rioambrosía?

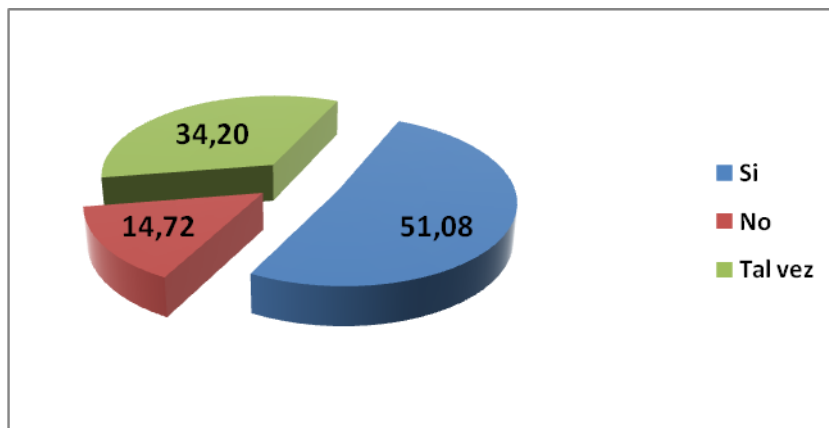
Cuadro No. 13: Recomendación para adquirir productos de Rioambrosía

Alternativa	Frecuencia	%
Si	118	51.08
No	34	14.72
Tal vez	79	34.20
TOTAL	231	100.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Gráfico No. 13: Recomendación para adquirir productos de Rioambrosía



Fuente: Cuadro No. 13

Elaborado por: Oña Velástegui, César.

Interpretación: En esta pregunta el 14.72% de los clientes encuestados dice que no recomendaría a otras personas a adquirir los productos que se expenden en RIOAMBROSIA, mientras un 34.20% dice que tal vez recomendaría a otras personas adquirir los productos de la empresa, y un 51.08% de la clientela apunta que si recomendaría a otras personas probar los productos que la empresa expende.

V. PROPUESTA: SISTEMA GERENCIAL PARA RIOAMBROSIA GOURMET SHOP

A. INTRODUCCION

El Sistema Gerencial comprende una serie de procedimientos que le permite al Gerente de Rioambrosía tomar decisiones adecuadas y oportunas, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos planteados por los socios propietarios; además que permiten cumplir con las expectativas de los clientes, contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, en cuanto al servicio se refiere, así como a la degustación de los productos con alto valor agregado.

En este sentido El Sistema Gerencial que se propone para Rioambrosía Gourmet Shop, contribuye al mejoramiento de la imagen, así como al posicionamiento de sus productos como únicos y diferenciados dentro de la gastronomía local.

B. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

El Sistema Gerencial Propuesto contiene los siguientes ítems:

- Organización administrativa interna de Rioambrosia Gourmet Shop
- Control de operaciones
- Normas de sanitación e higiene de las áreas de trabajo
- Normas de sanitación para limpieza de equipos y utensilios
- Normas de sanitación y almacenamiento de alimentos
- Normas para Almacenaje y Buen Mantenimiento de Harina
- Registro de Equipos y Maquinaria del Área de Producción

- Selección de Proveedores y Materia Prima
- Administración y Gestión
- Gestión del Costo y Marketing

B.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE RIOAMBROSÍA GOURMET SHOP

B.1.1. Niveles Jerárquicos de Organización

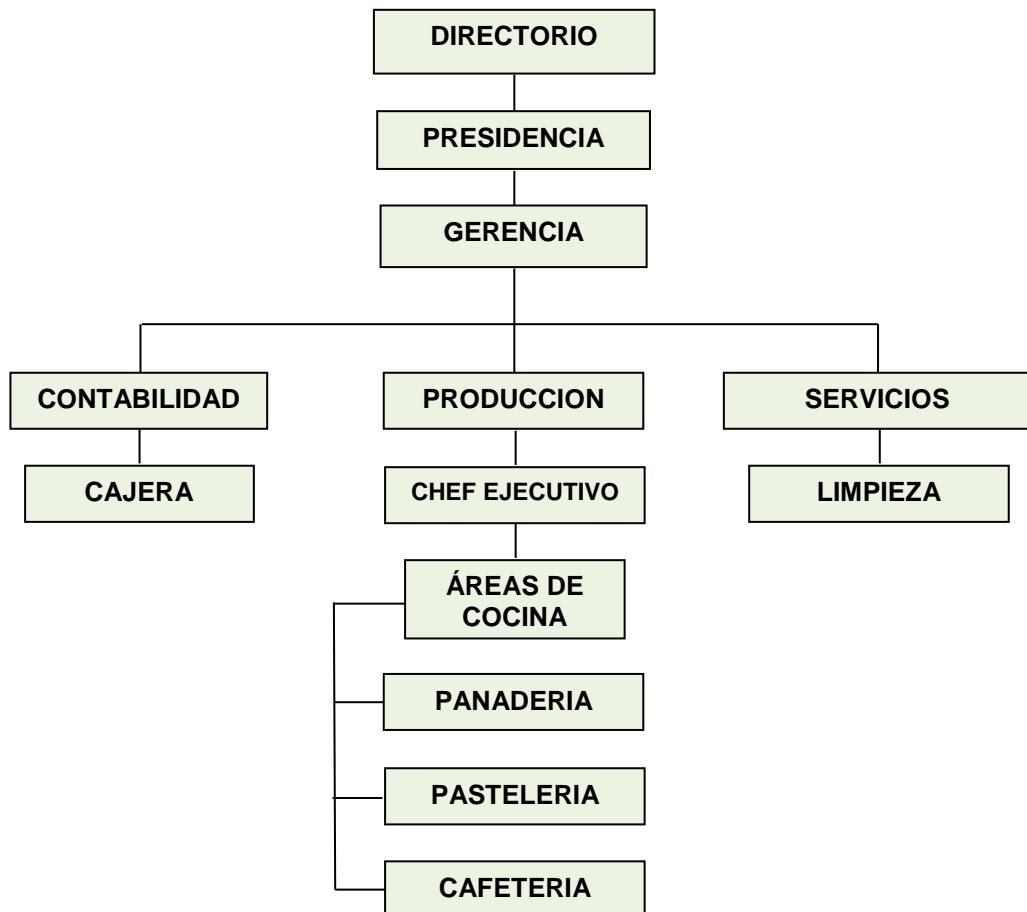
Para su funcionamiento Rioambrosía Gourmet Shop, define su estructura orgánica funcional a través de los siguientes niveles jerárquicos:

- a. Nivel Directivo
- b. Nivel Ejecutivo
- c. Nivel Administrativo
- d. Nivel Operativo

B.1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA - FUNCIONAL

B.1.2.1. Organigrama Estructural

Gráfico No. 14: Organigrama Estructural de Rioambrosía Gourmet Shop



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Oña Velástegui, César

B.1.2.2. Funciones

- **Del Directorio.-** Está conformado por tres socios accionistas, se reúne semestralmente para recibir informes acerca del funcionamiento y evolución de la sociedad. El directorio tienen la responsabilidad de maximizar el valor de la empresa, involucrándose de distinto modo pero siendo en última

instancia responsables de la consecución del interés social de la misma, de modo tal que aseguren la subsistencia y desarrollo del negocio.

Las responsabilidades del Directorio son las siguientes:

- a. Desempeñar su labor de buena fe, con la diligencia, cuidado y reserva debidos, velando siempre por los mejores intereses de la empresa y sus accionistas, contando con una información completa.;
- b. Actuar con todos los accionistas de forma justa.
- c. Tener en cuenta en todo momento los intereses del grupo de accionistas, asegurando siempre el cumplimiento de la ley.
- d. Establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios;
- e. Supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.
- f. Seleccionar, controlar y, cuando se haga necesario, sustituir a los ejecutivos principales, así como fijar su retribución.
- g. Evaluar la remuneración de los ejecutivos principales y de los miembros del Directorio, asegurándose que el procedimiento para elegir a los directores sea formal y transparente;
- h. Realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración y miembros del Directorio, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.
- i. Supervisar la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios.

- j. Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa;
- k. Velar por la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la existencia de los debidos sistemas de control, en particular, control de riesgos financieros y no financieros y cumplimiento de la ley.
- l. Supervisar la política de información.
- m. Ejercer con independencia de la administración, un juicio objetivo sobre asuntos corporativos.
- n. Las decisiones que se adoptan en el Directorio son consecuencia de una apropiada deliberación, observando siempre los mejores intereses de la empresa y de los accionistas.
- o. Acceder a información precisa y relevante, de forma regular, con el fin de llevar a cabo sus responsabilidades.
- p. Asignar las funciones al Presidente del Directorio, así como al Gerente General, las mismas que deben estar claramente delimitadas en el estatuto o en el reglamento interno de la sociedad con el fin de evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos.
- **Del Presidente.-** El presidente de “Rioambrosía Gourmet Shop”, será elegido por el Directorio, por un periodo de dos años, pudiendo ser reelegido por un periodo igual.

Son atribuciones del Presidente, las siguientes:

- a. Ejercer la representación de “Rioambrosia Gourmet Shop” en los actos protocolarios.
- b. Presidir las sesiones del Directorio de la empresa, suscribiendo las respectivas actas.

- c. Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por el Directorio.
 - d. Firmar cheques en forma conjunta con el Gerente de la empresa.
 - e. Presentar al Directorio, el informe semestral de actividades.
 - f. Sugerir al Directorio los medios y acciones que considere necesarios para la buena marcha de la gestión de “Rioambrosia Gourmet Shop”.
 - g. Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondientes.
 - h. En caso de falta, ausencia o impedimento del Presidente será reemplazado en el siguiente orden: Vicepresidente, Tesorero.
- **Del Gerente.-** El Gerente de “Rioambrosia Gourmet Shop”, es el responsable ante el directorio, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, además planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Las funciones, atribuciones y responsabilidades son:
 - a. Ejerce autoridad funcional sobre el personal administrativo y operativo de la empresa;
 - b. Actúa como soporte de la organización a nivel general;
 - c. Provee de contactos y relaciones empresariales a la empresa con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.
 - d. Crea valor agregado a los productos y servicios, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.
 - e. Lidera el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- f. Ejerce la representación legal judicial y extrajudicial de la empresa;
- g. Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el Directorio;
- h. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo;
- i. Crea un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- j. Define las necesidades del personal en concordancia con los objetivos y planes de la empresa.
- k. Selecciona personal competente y desarrolla programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades;
- l. Mide y evalúa continuamente la ejecución y compara resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y control de gestión).
- m. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- n. Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado;
- o. Se encarga de la contratación y despido de personal.
- p. Está autorizado a firmar los cheques de la empresa, sin límite de monto, conjuntamente con el Presidente;

- q. Para la obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc., debe contar con la aprobación del Directorio, con la finalidad de salvaguardar el patrimonio de la empresa.
 - r. La Gerencia contará con autonomía suficiente para desarrollar sus funciones adecuadamente dentro de los lineamientos que designe el Directorio.
 - s. La Gerencia actuará bajo los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva, que tiene el Directorio.
 - t. El Gerente debe cumplir con la política aprobada de entrega de información al Directorio o a los directores a título individual, sin perjuicio de las responsabilidades que establezca el estatuto.
- **De Contabilidad.-** La dirección de “Rioambrosia Gourmet Shop” requiere adoptar normas de conducta, formular juicios y desarrollar métodos. Para que estas normas, juicios y métodos sean eficaces, tienen que fundamentarse en una información amplia y exacta, y esta información ha de obtenerse en gran parte de los registros de contabilidad y estadística.

La organización de Contable depende en gran parte de un interventor general que además de ejercer el alto control sobre las materias de contabilidad, actúe como elemento directivo y obra como asesor financiero.

Las funciones específicas de la Unidad de Contabilidad, serán las siguientes:

- a. El Contador es el responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos;
- b. Preparará informes financieros y estadísticos que sean necesarios para la toma de decisiones oportuna por parte de la Gerencia;
- c. Establecer las cuentas adecuadas, para la debida clasificación y análisis de la información que haya de someterse a los altos funcionarios.

- d. Mantener un sistema de registros diarios que sirvan de medio para hacer los pases al mayor auxiliar y general. Dichos registros son indispensables para proveer y sintetizar eficazmente la información contenida en las mismas.
- e. Los diferentes tipos de comprobantes de Diario, que han de obrar como medio para resumir los detalles y transferirlos desde el registro inicial al de recopilación.
- f. Preparar informes, cuentas, registros y comprobantes que garanticen el proceso contable, desde que se inicia la operación hasta que se refleja en los informes y su efecto final en la situación financiera de la empresa.
- g. Elaborar informes específicos que requiera el Directorio, la Presidencia y la Gerencia, de manera oportuna y veraz.
- h. Preparar informes específicos que requieren las entidades de control gubernamental: Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Municipio, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, etc.
- i. Archivo y custodia de los documentos fuentes que respaldan las transacciones económicas de la empresa, tales como: facturas, notas de venta, cheques y otros documentos.
- j. Preparación y cálculo de roles de pago a los empleados y trabajadores de la empresa, de manera mensual.
- k. Preparación y elaboración de planillas del IESS en forma mensual.
- l. Registro de las facturas de compras a pagar con la distribución contable de las mismas.
- m. Preparación de los comprobantes de pago para todas las facturas.

- n. Preparación de cheques para el pago de adquisiciones y compromisos con terceros, que han de someterse a la firma del Gerente y Presidente.
- o. Contabilización de los desembolsos de Caja Chica.
- p. Preparación de los comprobantes de diario destinados a la sección de contabilidad general, en los que se resuma la distribución de todos los asientos registrados en esta.
- q. Preparación de los auxiliares de cuentas por cobrar y Cuentas por Pagar;
- r. Realizar constataciones de inventarios físicos en los almacenes de repuestos y materiales en forma semestral, anual o cuando se requiera;
- s. Registro del ingreso de artículos, productos, materiales de oficina, suministros, etc., tanto por compras locales como por importaciones; así como también de las salidas según requisiciones de las diferentes áreas de la empresa.
- t. Registro y control del Libro Auxiliar de Bancos, presentando mensualmente las conciliaciones correspondientes;
- u. Participar en la elaboración del plan operativo y en el proforma presupuestaria anual;
- v. Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes;
- w. Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico y control de la empresa; y,
- x. Otras, que en el ámbito de sus responsabilidades, le sean asignadas por el Gerente.

- **Producción:** La finalidad del área de producción es de transformar insumos como materias primas, para la obtención de un producto. Para ello se necesita del trabajo de personas capacitadas, recursos económicos, máquinas e instalaciones. El proceso es calificado como continuo y dinámico en el cual depende de la interacción de la persona, maquina y material, dichos componentes manejados eficientemente y con una buena administración traerán consigo utilidades y ganancias.

Las funciones principales del área de producción son:

- a. Tomar decisiones que tengan que ver con la eficiencia del sistema de producción, donde se decide el tipo de tecnología favorable, distribución de las instalaciones para mayor eficacia, análisis de flujo, control de procesos;
 - b. Realizar estudios necesarios para determinar el nivel o cantidad óptima de producción, es decir producir según la demanda de los clientes;
 - c. Mantenimiento y control de los inventarios en stock necesarios para la producción;
 - d. Uso correcto de los materiales, evitando el desperdicio;
 - e. Eficiente manejo del talento humano, a través de la medición del tiempo de trabajo en cada uno de los procesos;
 - f. Garantizar la obtención de productos de calidad, para ello los productos serán sometidos a un control de calidad, pruebas, control de costos, etc.;
 - g. Y otras inherentes a sus actividades operativas.
- **Chef Ejecutivo:** El chef ejecutivo de “Rioambrosia Gourmet Shop” está a cargo de la jefatura de las áreas de cocina, en este caso de la panadería,

pastelería y cafetería; también es el responsable directo de la contratación del personal de estas áreas.

Entre sus funciones específicas se detallan las siguientes:

- a. Se encarga de mantener los costos al nivel óptimo, para de esta manera evitar pérdidas innecesarias en un las áreas es decir: elabora, costea, estandariza las recetas de la empresa, optimizando de esta manera el manejo del desperdicio;
- b. Tiene a su cargo el manejo de la parte técnica de la empresa dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de los productos que se fabrican en las tres áreas de producción de la empresa (panadería, pastelería y cafetería);
- c. Brindar servicio de calidad a los clientes en la correcta elección de sus productos.
- d. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo y está autorizado para la contratación de personal temporal y fijo, conjuntamente con la gerencia general;
- e. Esta autorizado para negociar con los clientes y otorgar crédito tomando en cuenta ciertos criterios como: el financiamiento recibido por los proveedores, el tiempo del crédito, los montos de venta, y el efecto en la liquidez de la empresa;
- f. Es el responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente;
- g. Elabora y prueba productos nuevos de acuerdo con los datos proporcionados por el cliente;
- h. Es el encargado de realizar los cálculos para realizar la producción según la capacidad de las áreas;

- i. Es el responsable de elaborar listas de mercado;
- j. Elabora las recetas estándar y cotizaciones para eventos, además se encarga de la negociación con los clientes en cuenta a precio y crédito;
- k. Es el encargado de realizar las compras de materia prima, así como de su control y organización en bodega;
- l. Asigna al personal que va a llevar a cabo la producción de los productos;
- m. Es el responsable de atender al cliente cuando requiera información a cerca de la elaboración de los productos y resuelve los problemas que este tenga;
- n. Es el responsable de la relación directa con los proveedores de materia prima, y se encarga de su clasificación y calificación;
- o. Revisa la mercadería en cuanto llega al local, y antes de ingresarlos a la bodega;
- p. Es responsable de realizar y supervisar todo el proceso de ingreso de materia prima a la bodega;
- q. Maneja las relaciones públicas con el cliente y proveedores; y,
- r. Y otras, que la Gerencia las asigne dentro de las competencias de su cargo.

B.2. CONTROL DE OPERACIONES

En este acápite se especifica un plan maestro de limpieza para “Rioambrosía Gourmet Shop” que detalle claramente: cuando debe limpiarse, como y quien debe hacerlo, todo esto con el objetivo de mejorar las normas de seguridad, limpieza y mantenimiento, hasta mejores estándares.

Para realizar la labor de mantenimiento de las facilidades de la empresa, se recomienda utilizar el programa de mantenimiento de equipos de la empresa “THE HARBOR STEAM BOILER INSPECTION AND INSURANCE CO.”; aplicándolo a las necesidades de la empresa.

La utilización de este manual de mantenimiento de equipos se convertirá en una herramienta importante para la manutención de los equipos de la empresa. (Ver Anexo 1), ayudando de esta manera a reducir costos por daños de equipos por mal uso o mal mantenimiento.

También se hace una especificación de los equipos que existen en la empresa y sus características, el cual servirá como registro del equipamiento que cuanta la empresa para realizar sus operaciones; además se presenta una guía para selección de proveedores y materia prima, la cual será de mucha ayuda para la empresa, en esta una de las fases más importantes de la operación de la empresa.

B.2.1. Panadería

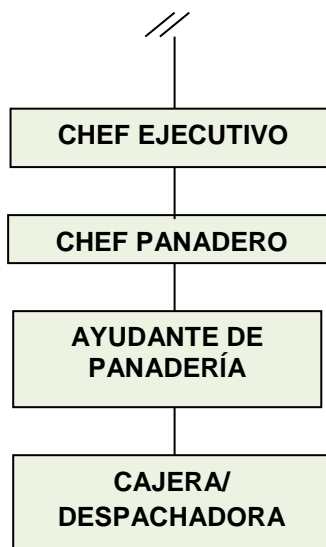
En esta área se realiza todo tipo de preparación gastronómica relacionada con la panadería: Baguettes, Croissants, Bollos, Biscochos, etc.

La organización de la producción de panadería se basa en la cantidad de panes a producir; además en esto también se basa la administración de los tiempos de producción. (Ver Anexo No. 2)

B.2.1.1. Funciones y Responsabilidades del Área de Panadería

Para el correspondiente control de operaciones de esta área, se seguirá el siguiente organigrama básico de funciones:

Gráfico No. 15 Estructura del Área de Panadería



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Oña Velástegui, César

- **Chef Ejecutivo:** El Chef Ejecutivo es el principal responsable de toda la empresa, en lo que ha producción se refiere; en el caso de la panadería estas serán sus responsabilidades:
 - Verificar la calidad de los ingredientes que llegan a la bodega de panadería.
 - Socorrer la plaza de la panadería en el caso de que el personal encargado sea insuficiente para realizar la producción necesaria; por ejemplo cuando hay pedidos especiales o cuando se realiza eventos de catering.

- Realizar el control de calidad de toda la producción del chef panadero: al momento de la fabricación de los productos, y al momento de la salida de estos al área de expendio de productos.
- Instruir al Chef panadero y ayudante de panadería acerca de técnicas de producción, limpieza, mantenimiento de equipos y control de calidad.
- Controlar bajo inventario los productos para congelamiento y de salida.
- Estandarización de recetas del área.

En la realidad, el Chef Ejecutivo es un manager de producción de comidas, un gerente de compras, también un experto maître y un gran cocinero. Para operar si cocina con provecho debe conocer bien las funciones y detalles en cada posición o partida.¹⁹

- **Chef Panadero:** El Chef Panadero es el que se encarga directamente de la producción del área, y da cuenta de todo lo que en esta sucede al Chef Ejecutivo.

Su función principal es la de elaborar las preparaciones bajo el riguroso seguimiento de las recetas estándar establecidas por el Chef Ejecutivo; sus funciones específicas serán las siguientes:

- Retirar los insumos del almacén hacia las instalaciones de la panadería.
- Formular y pesar los insumos de acuerdo al tipo de pan a elaborar.
- Preparar la masa, pesar, cortar, bolear y proceder a su elaboración final.
- Producir panes de diversas variedades según recetas estándar; y según la cantidad establecida por el chef ejecutivo.

¹⁹ <http://www.mailxmail.com/curso-arte-ciencia-culinaria/responsabilidades-chef-ejecutivo-cocina-moderna>

- Suministrar combustibles al horno y controlar su calentamiento a la temperatura adecuada para hornear los panes.
 - Congelar los panes antes de la fermentación, dependiendo su composición y nivel de producción.
 - Verificación del desperdicio de la venta para elaboraciones secundarias.
 - Controlar el proceso de fermentación de los panes en la cámara fermentadora.
 - Proceder a hornear los panes y colocarlos en la mesa para su enfriamiento y almacenamiento correspondiente.
 - Limpieza y desinfección del área física de la panadería así como de la maquinaria, utensilios y mesas de trabajo, asignados a su cargo.
 - Otras funciones que le asigne el jefe.
- **Ayudante de Panadería:** Las funciones del ayudante de panadería serán las mismas de Chef panadero, aunque el ayudante estará subordinado a este.

Será el responsable de la producción de esta área cuando no esté el chef panadero o cuando lo indique el Chef Ejecutivo.

- **Cajera/Despachadora:** Será la responsable directa del expendio de los productos fabricados en el área de panadería; su función principal es la de mantener el buen estado de los productos, mientras estos se encuentran en las paneras; también es la de ayudar al cliente en la selección de productos; deberá conocer el proceso de producción de los panes así como los ingredientes que cada uno de ellos tiene para su elaboración.

B.2.1.2 Sanitación e Higiene del Área de Panadería

Es en la fase de preparación de alimentos, donde las consecuencias de una mala manipulación de los mismos pueden tener repercusiones más graves sobre el consumidor.

Por ello “RIOAMBROSÍA GOURMET SHOP” deberá extremar las medidas preventivas encaminadas a evitar la contaminación de los alimentos y la multiplicación de los microorganismos que pueden estar presentes en ellos.

Para conseguir esto se deberá cumplir las siguientes indicaciones al pie de la letra:

- Cuidar la higiene personal.
- Uso del uniforme apropiado de trabajo, esto significa: Chaqueta de cocina, camiseta de algodón, pantalón mil cuadros, delantal de cocina tipo pechera, toca de panadero, y zapatos con suela de goma; todo esto perfectamente limpio y que no favorezca el acumulo de suciedad.
- Cabello recogido y protegido por un gorro, uñas limpias y cortas; manos perfectamente limpias. Esta es la medida higiénica más importante de todas, para prevenir posibles contaminaciones de los alimentos.
- Como norma general se deben lavar las manos siempre que se retorne a la panadería después de ir al baño, después de asearse la nariz, toser o estornudar, después de manejar dinero, después de manejar basura, etc.
- En caso de que se produzca una herida en las manos se debe proteger con una cubierta impermeable para evitar el contacto con los alimentos.
- No se debe comer, fumar, mascar chicle, mientras se manipulan alimentos.
- Mantener un correcto estado de limpieza de instalaciones y utensilios.
- La preparación de los alimentos debe hacerse con la menor antelación posible a su consumo, disminuyendo así el tiempo de exposición a posibles contaminaciones.

- Se evitará tocar los alimentos directamente con las manos. Para ello habrá que servirse de: pinzas, tenacillas, cucharas, tenedores, guantes desechables, etc.
- Los alimentos congelados que vayan a utilizarse, deben descongelarse en heladera o en horno microondas, nunca a temperatura ambiente. No recalentar en más de una ocasión, ni almacenar (incluso en heladeras) los alimentos recalentados.
- Durante la elaboración de comidas nunca se deben utilizar los mismos utensilios para los alimentos crudos y los cocinados. Por ejemplo: la carne cruda debe cortarse sobre una superficie destinada únicamente a este fin.
- Cada vez que tengamos que probar un alimento para rectificar la sal o los condimentos es imprescindible usar un cubierto limpio.
- Las frutas hay que lavarlos, pues en su superficie pueden quedar restos de pesticidas que si se ingieren pueden ocasionar trastornos.

B.2.1.3. Normas de Sanitación para limpieza de Áreas de Trabajo

El correcto funcionamiento de la panadería depende de la organización de sus funciones y tareas; todo en cuanto a producción, sanitación y limpieza.

A fin de disminuir los riesgos de contaminación; la limpieza y sanitación de las áreas de trabajo se determinara un área de depósito de basura la cual seguirá las siguientes condiciones:

- Debe ser ventilada, debe conservarse este lugar constantemente limpio y desinfectado.
- Debe encontrarse aislado de todo contacto con materias primas y elementos de uso de la panadería.
- Conducir las bolsas de residuos al área de depósito de los mismos por caminos no comunes al área de manipulación de los alimentos y sin

arrastrar por el piso, estos recipientes de residuos deben mantenerse con tapa, en un lugar seco, libre de insectos y roedores y lavar diariamente los tarros de residuos con agua, detergente y luego desinfectarlos con 2 gotas de cloro por cada litro de agua.

Antes de iniciar las actividades en el área de panadería; se debe tener áreas totalmente higiénicas, con el fin de disminuir los riesgos de contaminación por insectos y roedores.

Para disminuir los riesgos de contaminación; se ha establecido un cronograma de limpieza y desinfección de pisos, paredes y mesas de trabajo el cual se encuentra especificado en los anexos; aquí se presentan ciertas recomendaciones a tomar en cuenta para la limpieza de estas áreas.

- **Pisos:** Para la limpieza de pisos se deberá realizar un barrido superficial de materia orgánica con trapo, cepillo o escoba y después realizar una posterior limpieza con una solución de agua y desinfectante (bactericida o germicida) todo esto para disminuir la carga de microorganismos; la limpieza de pisos debe realizarse diariamente y después de los procedimientos que son visiblemente contaminantes y al finalizar la jornada de trabajo.

La limpieza general del establecimiento incluyendo paredes y techos, se realizará por lo menos una vez por semana.

Para realizar la limpieza húmeda de pisos se debe utilizar guantes. La limpieza inicialmente debe realizarse con un trapeador húmedo para recoger el polvo y las partículas. Luego se debe emplear el sistema doble balde, uno con solución de agua y desinfectante para limpiar toda el área y otro con agua para enjuagar.

La limpieza debe iniciarse en la zona más limpia y terminarse en la más sucia. Finalmente se lava con abundante agua y jabón los elementos utilizados para la limpieza (trapeadores, guantes, baldes).²⁰

- **Paredes:** La limpieza de paredes y techos de la panadería se debe realizar los días sábados, al finalizar las tareas.

Es recomendable ocupar dos toallas desechables para realizar la limpieza y desinfección de las paredes; la primera para refregar las paredes y techos con una solución sanitizante y retirar las impurezas y la segunda para secar el área antes desinfectada.

- **Mesas de Trabajo:** Para higienizar las mesas de trabajo hay que tener en cuenta los siguientes puntos:
 - Tipos de producto que se elabora
 - Tipo de suciedad (grasa, liquido, residuos de harina, etc.) y tiempo que lleva en contacto con la superficie de la mesa.

La frecuencia de la limpieza de las mesas de trabajo de la panadería, debe ser después de la finalización de la producción de un producto, por ejemplo, si se está realizando una masa de croissant, se debe terminar de realizar el producto, proceder a la limpieza de la mesa de trabajo y después empezar a realizar otro producto.

B.2.1.4. Normas de Sanitación para Limpieza de Equipos y Utensilios

Para los utensilios que se manejan en la panadería se establece la siguiente pauta de frecuencias de limpieza:

²⁰ <http://dalabrya.blogspot.com/2009/06/limpieza-de-pisos-paredes-y-superficies.html>

La cámara de fríos, refrigeradoras, congeladores y demás equipos del local en general deben limpiarse y desinfectarse de forma periódica y su frecuencia debe ser establecida por el chef ejecutivo, quedando esa periodicidad reflejada por escrito en el programa de limpieza del establecimiento. (Vea el anexo No.3)

Después de cada uso:	
Bowls de acero inoxidable, de plástico, recipientes, etc.	Cuchillos y útiles para cortar
Espátulas, recogedores de harina	Batidoras de mano
Ralladores	Picadoras

Los equipos se higienizarán después de cada jornada de trabajo:

Después de cada jornada de trabajo:	
Horno	Cámara de leudo
Amasadora	Balanza
Batidora industrial	Motor de licuadora

Las herramientas, utensilios y partes de equipos de vidrio, plástico madera o metal que no toleran el calor deben de ser desinfectados o sanitizados con sustancias químicas y cumpliendo con los tiempos de contacto que recomienda el fabricante, se debe realizar cada vez que el elemento sea utilizado.

Las piezas metálicas termo sensible y corto punzantes de los equipos que sean reutilizables deberán ser desinfectadas rutinariamente.

B.2.1.5. Normas de Sanitación y Almacenamiento de Alimentos

Se seguirán los siguientes puntos para almacenamiento de productos:

- La harina debe ser apilada en sentido de favorecer la ventilación.
- Las etiquetas de los productos deben estar mirando hacia el frente.

- La disposición de la mercadería debe ser realizada en forma práctica y racional para que el material de uso constante pueda ser guardado y retirado fácilmente.
- Nunca se debe apilar los productos directamente sobre el piso (Harina, azúcar, manteca, mantequilla, harina de maíz, linaza, leche en polvo, grajeas, etc.). Colocarla en recipientes sobre la tarima de la mesa de trabajo.
- Se deben vaciar las bolsas de cartón una vez abiertas y traspasar el contenido a un recipiente plástico con tapa e identificarlos.
- Los alimentos deben ser adecuadamente higienizados con agua potable para eliminar las suciedades de todos ellos.
- Todos los ingredientes que fueran utilizados para la confección de las recetas estándar deben ser revalidados en cuanto a su estado de conservación (verificar las características sensoriales: sabor, olor, color y la fecha de vencimiento de los mismos)
- Todas las verduras y frutas deben ser sumergidas en una solución desinfectante de agua corriente con dos (2) gotas de cloro por litro, u otro desinfectante en concentración adecuada para tal fin. Los alimentos deben permanecer en esta solución por lo menos 15 minutos.
- La concentración de cloro debe ser de 55 grs. de cloro activo por litro.
- Es de extrema importancia observar la dilución y tiempo de inmersión en las soluciones desinfectantes y posteriormente enjuagar con abundante agua limpia.

FLUJOGRAMA PARA DESINFECCION DE VERDURAS DE HOJAS
Retirar las partes dañadas

Lavar en agua corriente (hoja por hoja)
Cortar, picar de acuerdo a la preparación
Colocarlo inmerso en una solución desinfectante (por cada litro de agua 2 gotas de cloro durante un plazo de 15 minutos)
Enjuagar en agua corriente
Retirar las verduras y colocarlas en recipiente limpio

Observaciones:

- **Brócoli:** para desprender los insectos, se deben sumergir en una solución previa de agua más sal (2% a 3% de la cantidad de agua) por cerca de 15 minutos antes de lavarlas en agua corriente. A posteriori seguir el flujo grama de desinfección.

FLUJOGRAMA PARA DESINFECCION DE LEGUMBRES Y FRUTAS
Retirar las partes dañadas
Lavar en agua corriente
Sumergir en una solución desinfectante (por cada litro de agua 2 gotas de cloro durante un plazo de 10 minutos)
Enjuagar en agua corriente
<i>Cortar, picar de acuerdo a la preparación</i>

Observaciones:

- **Las legumbres:** no pueden ser colocadas en el interior del lavabo sino que se debe utilizar un recipiente para desinfectarlas.
- **Huevos:** Los huevos deben ser quebrados en un recipiente uno por uno antes de agregarlos a cualquier preparación.

- **Enlatados:** Verificar que las latas estén en condiciones adecuadas (sin golpes ni abolladuras)

Una vez abiertas verificar las condiciones de su contenido, no volcar en la preparación hasta observar en la parte interna de la lata la ausencia de óxido. El contenido de las latas una vez abiertas debe ser vaciado en un recipiente de acero, vidrio o plástico, luego taparlo y refrigerarlo (temperatura 0° C a 5° C) para ser usado dentro de las 72hs.

- **Cereales y Granos:** Una vez abierto el embalaje, traspasar el contenido a un recipiente debidamente identificado y con tapa.
- **Embutidos y Productos Lácteos:** Deben ser sacados del refrigerador próximos al horario de consumo, cortar y trozar solo la cantidad a utilizar (quesos), en caso de quedar sobrantes cubrir con film y refrigerar nuevamente. Deben ser almacenados y acondicionados en refrigeración 5° C, siendo un rango aceptable entre 3° C y 5° C
- **Descongelación de carnes, verduras y aves:** Las carnes deben descongelarse sobre refrigeración (3° C a 7° C). Cuando no es posible realizar la descongelación en refrigeración, se procederá a acondicionar las carnes en bolsas plásticas transparentes, marcadas y bien cerradas, colocarlas en un lavabo de tal forma que estén en contacto con el agua corriente fría.

Las carnes, aves y pescado se enjuagarán en agua corriente, a objeto de eliminar restos de suciedad y/o sangre. Durante el proceso de descongelación puede gotear líquido favoreciendo la contaminación cruzada, por esto deben colocarse siempre en el estante inferior del refrigerador. Las carnes descongeladas nunca deben ser re congeladas.²¹

B.2.1.6. Normas Para Almacenaje Y Buen Mantenimiento De Harina

²¹ <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/chef/manualdeprocedimientos2.htm>

- Colocar la harina en un lugar limpio, seco y ventilado.
- Colocar la harina sobre polines, nunca directamente sobre el piso, ya que absorbe humedad. Si la harina se humedece se forman grumos que facilitan la formación de hongos (moho).
- Poner cedazos en las ventanas para impedir el acceso de roedores e insectos.
- Controlar la rotación de la harina, de tal forma que la que se compra primero se venda (o use) primero. Cuando la harina no tiene la rotación adecuada está propensa al ataque de gorgojos y otros insectos.
- Colocar los sacos de harina a 1mt. de distancia de las paredes para facilitar la limpieza diaria y el control de plagas.
- Hacer limpieza diaria de la bodega y sus alrededores. No se deben usar productos de limpieza o desinfección cuyos aromas puedan contaminar la harina. Se recomienda cloro para esta labor.
- No se debe almacenar en la bodega donde está la harina, químicos, insecticidas, detergentes, etc. Tampoco deben almacenarse productos alimenticios u otros que tengan fuertes olores y contaminen la harina. Se pueden almacenar ingredientes como levadura, polvo de hornear, pero en estantes separados.
- Retirar de la bodega donde está la Harina objetos que estén en desuso, como sacos vacíos, muebles, llantas, etc.
- Colocar los recipientes para basura fuera de la bodega donde está la harina y taparlos.

- Realizar una fumigación del área donde se almacena la harina por lo menos dos veces al mes (De esta manera se rompe el ciclo de vida del gorgojo).

B.2.1.7. Registro de Equipos y Maquinaria del Área de Producción

HORNO DE PANIFICACIÓN	
	<p>Marca: TECHNICOOK</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Altura: 1,03 mts.; con la base: 1,84 mts.• Largo: 1,00 mts.• Profundidad: 1,20 mts. <p>Tiempo de Uso: 2 AÑOS</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none">• Horno de convección• Encendido a Gas y Eléctrico.• Capacidad para 8 latas de tamaño universal.• Superficie de Acero inoxidable• Perillas para manejo de tiempo y temperatura• Luz interior para verificar el estado de las piezas• Conexión de agua para emisión de vapor dentro de la cámara de calor.• Ventilador interior para distribución uniforme de calor en las piezas.• Funciona con 3 cilindros de gas.
CAMARA DE LEUDO	
	<p>Marca: KLIMAQUIP</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Altura: 1,78 mts.• Largo: 76 cm.• Profundidad: 96,5 cm. <p>Tiempo de Uso: 2 AÑOS</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none">• Programador digital de Temperatura, Hora y Fecha de Leudo.• Capacidad para 20 latas de horno de tamaño universal• Emitido de vapor para leudo de pan• Perilla de regulación de la intensidad del vapor dentro de la cámara• Interior de acero inoxidable• Programas de calentamiento y enfriamiento de pan• Programación automática para leudo.

HORNO DE PANIFICACIÓN



Marca: ANDINO

Dimensiones:

- Altura: 1,31 mts.
- Largo: 70 cm.
- Profundidad: 81 cm.

Tiempo de Uso: 2 Meses

Características:

- Horno de aluminio.
- Capacidad para 4 latas de tamaño universal.
- Horno sin ventilador integrado, lo cual permite realizar preparaciones con cubiertas.
- Por la falta del ventilador, se necesita revisar siempre las piezas, para dar vuelta a las latas, ya que no existe distribución uniforme del calor.
- Temperatura ajustable manualmente, revisando la intensidad del quemador.
- Ventanas de vidrio templado.
- Funciona con 1 cilindro de gas.

ULTRACONGELADOR



Marca: TECNOMAC

Dimensiones:

- Altura: 81 cm.
- Largo: 80 cm.
- Profundidad: 70 cm.

Tiempo de Uso: 2 años.

Características:

- Capacidad para 5 latas de 60 x 40 cm.
- Encendido digital.
- Programador digital de temperatura.
- Termómetro para medición de la temperatura de las piezas.
- 3 programas de congelamiento
- Ventilador para distribución del frío dentro del congelador.

AMASADORA



Marca: SOTTORIVA

Dimensiones:

- Altura: 80 cm.
- Largo: 48 cm.
- Profundidad: 90 cm.

Tiempo de Uso: 2 años.

Características:

- Capacidad máxima para 12 kg. De masa.
- 2 velocidades ajustables para movimiento del garfio de amasado y del contenedor.
- Botón para paralizar el amasado en caso de emergencia.
- Tapa de cobertura del contenedor.
- 2 medidores de las revoluciones de la maquina.

CONGELADOR DE PANADERÍA



Marca: DUREX

Dimensiones:

- Altura: 84 cm.
- Largo: 1,46 mts.
- Profundidad: 59 cm.

Tiempo de Uso: 2 años

Características:

- Regulador dual de temperatura para enfriamiento o congelación.
- Conexión 110 v.

CONGELADOR DE BODEGA



Marca: FRIGIDAIRE

Dimensiones:

- Altura: 87 cm.
- Largo: 1,22 mts.
- Profundidad: 70 cm.

Tiempo de Uso: 2 años.

Características:

- 7 niveles de Temperatura
- Perilla para regulación temperatura.
- Dividido en 5 compartimentos diferentes.
- Conexión a 110 v.

B.2.2. Pastelería

El área de pastelería de “RIOAMBROSIA GOURMET SHOP”, es la encargada de la preparación de todo tipo de pasteles, mousses, tartas, pies, galletas, y productos derivados del chocolate.

Al igual que el área de panadería, la producción de la pastelería se organiza dependiendo la cantidad de productos a elaborar por semana. Ver Anexo No. 4

La elaboración de derivados del chocolate (trufas, bombones, tabletas, ganache, brownies, etc.) se considera la especialidad de la empresa, es por esto que la producción de esta área de la empresa, esta supervisada por chefs de la Universidad San Francisco de Quito.

B.2.2.1. Funciones y Responsabilidades del Área de Pastelería

Gráfico No. 16 Estructura del Área de Pastelería



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Oña Velástegui, César

Para el funcionamiento de esta área de producción, al igual que las otras dos, está sujeta a la supervisión directa del chef ejecutivo.

- **Chef Ejecutivo:** Las responsabilidades directas del chef ejecutivo en esta área son las siguientes:

- Verificar la calidad de los ingredientes que llegan a la bodega de pastelería.
 - Socorrer la plaza de la pastelería en el caso de que el personal encargado sea insuficiente para realizar la producción necesaria; por ejemplo cuando hay pedidos especiales o cuando se realiza eventos de catering.
 - Realizar el control de calidad de toda la producción del chef pastelero: al momento de la fabricación de los productos, y al momento de la salida a los refrigeradores y mostradores ubicados en la cafetería.
 - Controlar bajo inventario los productos para congelamiento y de salida.
 - Estandarización de recetas del área.
 - Instruir al Chef pastelero y su ayudante acerca de técnicas de producción, limpieza, mantenimiento de equipos y control de calidad de productos.
- **Chef Pastelero:** El Chef de pastelería es el encargado de la elaboración directa de los productos de esta área, además informa al chef ejecutivo de todos los detalles de aquella producción.

Las funciones específicas del chef pastelero son las siguientes:

- Retirar los insumos del almacén hacia las instalaciones de la pastelería.
- Formular y pesar los insumos de acuerdo al tipo de postre a elaborar.
- Preparar masas quebradas, ganache y coberturas.
- Producir los postres indicados en el cronograma de producción diaria según la cantidad establecida por el chef ejecutivo.

- Refrigerar los bizcochuelos producidos, para el armado de las tortas de masa de chocolate y vainilla, así como el relleno para mousses de frutas.
 - Realizar la limpieza y desinfección de las frutas a ser utilizadas para decoración de tortas y mousses.
 - Almacenar retazos de bizcochuelos de chocolate para la elaboración de rellenos de pan.
 - Limpieza y desinfección del área física de la pastelería así como de la maquinaria, utensilios y mesas de trabajo, asignados a su cargo.
 - Otras funciones que le asigne el jefe.
- **Cajera/Despachadora:** Será la responsable directa del expendio de los productos fabricados en el área de pastelería; además de su buen mantenimiento en los refrigeradores de exhibición y mostradores. Debe conocer el contenido de todos y cada uno de los productos que expenderá para de esta manera ayudar al cliente en su selección de pastas o chocolates.

B.2.2.2. Sanitación e Higiene del Área de Pastelería

Como en todas las otras áreas de la empresa, la sanitación e higiene de la pastelería es de verdadera importancia en el proceso de producción.

Con el fin de facilitar las labores de limpieza se deberá seguir las siguientes normas establecidas para antes, durante y después del trabajo. Ver Anexo No. 5

Es obligatorio que todo el personal de “RIOAMBROSIA GOURMET SHOP” acate las reglas de dicho código.

B.2.2.3. Registro de Equipos y Maquinaria del Área de Producción de Pastelería

ULTRACONGELADOR	
	<p>Marca: TECNOMAC</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 81 cm. • Largo: 80 cm. • Profundidad: 70 cm. <p>Tiempo de Uso: 2 años.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para 5 latas de 60 x 40 cm. • Encendido digital. • Programador digital de temperatura. • Termómetro para medición de la temperatura de las piezas. • 3 programas de congelamiento • Ventilador para distribución del frío dentro del congelador.
CONGELADOR DE PASTELERIA	
	<p>Marca: DUREX</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 84 cm. • Largo: 1,46 mts. • Profundidad: 59 cm. <p>Tiempo de Uso: 2 años</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulador dual de temperatura para enfriamiento o congelación. • Conexión 110 v.

BATIDORA INDUSTRIAL



Marca: PILLAR

Dimensiones:

- Altura: 83 cm.
- Largo: 40 cm.
- Profundidad: 46 cm.

Tiempo de Uso: 2 años.

Características:

- Botones para encendido y apagado
- Perilla para ajuste de posición del tazón contenedor.
- 3 velocidades de batido
- Perilla para ajuste de las velocidades de la batidora.
- Tazón contenedor de acero inoxidable para capacidad de 10 lt.

REFRIGRADOR MESA DE TRABAJO



Marca: JORDAO COOLING SYSTEMS

Dimensiones:

- Altura: 84 cm.
- Largo: 3 mts.
- Profundidad: 70 cm.

Tiempo de Uso: 2 años

Características:

- Conexión 220 v.
- Regulador de temperatura digital
- 3 compartimentos para refrigeración con estanterías desmontables
- Mesa de acero inoxidable para cualquier trabajo de cocina.
- Ruedas para fácil movimiento.

LICUADORA INDUSTRIAL



Marca: PILLAR

Dimensiones:

- Altura: 80 cm.
- Profundidad: 46 cm.

Tiempo de Uso: 2 años.

Características:

- Botones para encendido y apagado
- Tapa con ajuste de seguridad ajustable al contenedor.
- 3 velocidades de batido
- Botones para ajuste de velocidad
- Vaso contenedor de acero inoxidable, con capacidad para 10 lt.

FREEZER DE PASTELERIA



Marca: JORDAO COOLING SYSTEMS

Dimensiones:

- Altura: 1.80 cm.
- Largo: 1.2 mts.
- Profundidad: 1.2 cm.

Tiempo de Uso: 2 años

Características:

- Conexión 110 v.
- Regulador de temperatura digital
- 2 puertas con agarradera para fácil manipulación.
- Ruedas para fácil movimiento.
- 16 estanterías para ajustables para lata de horno.

COCINA INDUSTRIAL DE PASTELERÍA	
	Marca: JAAR Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 85 cm. • Largo: 1.4 mts. • Profundidad: 1.2 cm.
	Tiempo de Uso: 2 años Características: <ul style="list-style-type: none"> • Manguera de conexión a gas. • 2 quemadores • Fabricado en acero inoxidable • Horno anexo de 1 quemador.

B.2.3. Cafetería

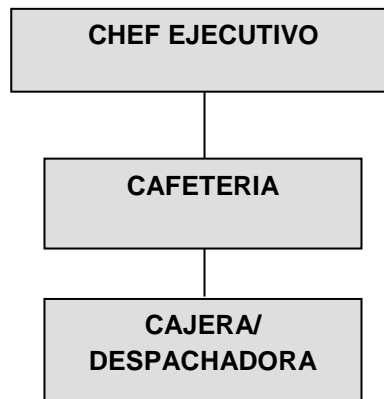
El área de cafetería de “RIOAMBROSIA GOURMET SHOP”, es la que está en contacto directo con la clientela, se convierte en la cara de la empresa; es por esto que se debe tener gran cuidado en su producción, sanitación higiene y limpieza.

Es en la cafetería, donde se ubican los mostradores de pastelería y las paneras para el expendio de los productos que se producen en la panadería.

Se encarga de la producción de café (capuccinos, mokaccinos, espressos), chocolate caliente, infusiones y otras bebidas calientes; además de jugos de fruta, sánduches y desayunos.

B.2.3.1. Funciones y Responsabilidades del Área de Cafetería

Gráfico No. 17 Estructura del Área de Cafetería



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Oña Velástegui, César

Como todas las áreas de producción de la empresa, el chef ejecutivo tiene la responsabilidad directa de esta; prestándole mucha mayor atención al servicio al cliente que a su producción ya que la mayoría de la producción de la cafetería es instantánea.

- **Chef Ejecutivo:** Las responsabilidades directas del chef ejecutivo en esta área son las siguientes:
 - Verificar la salida de los productos que se expenden en la cafería, tales como el café, embutidos, lechuga, etc.
 - Realizar el control de calidad de toda la elaboración de productos como sánduches y chocolates.
 - Controlar bajo inventario los productos que se ubican en las paneras, los mostradores de pastelería, bebidas, y trufas.
 - Estandarización de recetas del área.

- Instruir a las personas encargadas de la cafetería acerca de técnicas de servicio, limpieza, mantenimiento de equipos y control de calidad de productos.
- **Cajera/Despachadora:** La cajera/despachadora, tiene un rol muy importante en la empresa, ya que se presenta como la cara de la empresa ante los clientes; es por esto que debe ser una persona de buena presencia y que conozca de reglas de servicio al cliente.

Se convierte en la persona responsable directa del expendio de los productos fabricados en las otras áreas de producción, además que se encargara de su buen mantenimiento en los refrigeradores de exhibición y mostradores.

Es de vital importancia que se involucre en el proceso de producción de la pastelería y la panadería; para que de esta manera tenga conocimiento de los ingredientes, técnicas y proceso utilizados para obtener los productos que expende.

Las funciones y obligaciones principales de la cajera/despachadora serán las siguientes:

- Retirar los productos de la bodega, para realizar la mise en place de cafetería.
- Elaboración de sánduches, cafés, y otro tipo de bebidas.
- Llevar un registro de ventas de los productos.
- Realizar un cierre de caja todos los días al momento de la finalización de las actividades.
- Verificar el estado de los productos que se expenden: Panes, postres, chocolates, bebidas.
- Conocer el contenido de los productos que se expenden.

- Mantener el buen estado de la maquinaria que se utiliza en la cafetería (cafetera, refrigeradores, licuadoras, shaker, etc.)
- Informar al chef ejecutivo de cualquier novedad que se presente en el área de cafetería.

B.2.3.2. Sanitación e Higiene del Área de Cafetería

La limpieza y sanitación de esta área se debe realizar al momento de terminar las labores, es decir al momento de realizar el cierre de caja.

Es obligatorio el uso de el Código de higiene personal de la empresa, en esta área así como en las otras; la única variación que se presenta es la del uniforme; ya que el uniforme del personal de cafetería consta de un pantalón de tela color negro, zapatos de cuero y suela de goma de color negro, camiseta tipo polo color beige con el logotipo de la empresa (provista por Rioambrosía Gourmet Shop), una gorra tipo tenis con color negro con el logotipo de la empresa, y por ultimo un delantal de servicio de color café. De esta manera se asegura la buena sanitación e higiene de los productos y preparaciones que se llevan hasta esta área de trabajo asegurando la calidad del servicio.

B.2.3.3. Normas de Sanitación para limpieza de Áreas de Trabajo de la Cafetería

Además del uso obligatorio del código de higiene personal es importante que se sigan las siguientes normas para la sanitación del área de cafetería:

- **Pisos:** por la afluencia de público en esta área, es de absoluta importancia que los pisos se mantengan limpios durante todo el día; mediante un barrido superficial de los espacios que estén sucios; pero al final del día se realizara un barrido profundo de todo el espacio y se desinfectara con una solución sanitizante.

- **Refrigerador De Postres:** se debe verificar el estado de temperatura del refrigerador todos los días, este debe mantenerse en 3°C. De esta manera aseguramos la buena manutención de los postres y productos que se ubican en este refrigerador. Se debe realizar un aspirado del refrigerador todos los días al momento de la finalización de las actividades para evitar la acumulación de migas de pan, chocolate u otra clase de desperdicios. El vidrio templado del mostrador de igual manera se debe limpiar al final del día para evitar que queden marcas de dedos o polvo.
- **Refrigerador de Bebidas:** al igual que el de postres, se debe verificar su temperatura de enfriamiento todos los días; este debe mantenerse en 5°C. Se debe procurar utilizar el sistema FIFO de rotación de productos para ubicar las bebidas que se colocan en este refrigerador. Se debe realizar la limpieza de este refrigerador cada día sábado para evitar la acumulación de polvo y suciedad.
- **Sanduchera:** Ya que el uso de esta mesa de trabajo es continuo se debe limpiar después de cada tarea; cada noche al finalizar las tareas se debe lavar y desinfectar todos sus compartimentos. Para que al día siguiente al empezar el servicio se pueda realizar la mise en place de manera inmediata.
- **Paneras:** por su ubicación y material están más vulnerables a la contaminación, ya que se encuentran en la entrada del local. Por esto es obligatorio que al finalizar las tareas se realice el aspirado de cada uno de los compartimentos de las paneras. Cada noche se debe retirar el producto sobrante ubicado en estos muebles para realizar su limpieza y colocarlos en las gavetas de pan dispuestas para esta tarea.
- **Cafetera:** ya que es una máquina automática, se debe conocer el uso de este aparato para poder realizar su limpieza, es de vital importancia que solo la persona encargada sea la que realice las labores de desinfección y limpieza de esta máquina. El contenedor de desperdicios de la máquina se

debe retirar todas las noches al momento de la finalización de las tareas para limpiarlo y desinfectarlo.

B.2.3.4. Registro de Equipos y Maquinaria del Área de Producción de Cafetería

REFRIGERADOR DE POSTRES	
	Marca: TECNOMAC Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 81 cm. • Largo: 80 cm. • Profundidad: 70 cm.
	Tiempo de Uso: 2 años. Características: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para 5 latas de 60 x 40 cm. • Encendido digital. • Programador digital de temperatura. • Termómetro para medición de la temperatura de las piezas. • 3 programas de congelamiento • Ventilador para distribución del frío dentro del congelador.

REFRIGERADOR DE BEBIDAS	
	Marca: DUREX Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 1.80 mts. • Largo: 80 cm. • Profundidad: 60 cm.
	Tiempo de Uso: 2 años Características: <ul style="list-style-type: none"> • Regulador dual de temperatura para enfriamiento o congelación. • Conexión 110 v. • 4 bandejas para disposición de bebidas gaseosas y no gaseosas. • Luz interior

PANERAS	
	<p>Marca: Walter Baras</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 2 mts. • Largo: 1.80 cm. • Profundidad: 60 cm. <p>Tiempo de Uso: 2 años.</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paneras hechas en roble, resistente al agua. • 6 estanterías diferentes para diferenciar los sabores del pan. • Espejo en la parte superior de la panera

CAJA REGISTRADORA	
	<p>Marca: SHARP</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 30 cm. • Largo: 50 mts. <p>Tiempo de Uso: 2 años</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conexión 110 v. • Llave principal para ingresos y anulaciones • Caja automática con 12 compartimentos • Impresora de cinta • Pantalla retráctil • Programación para más de 150 productos diferentes

LICUADORA PARA JUGOS	
	Marca: OSTER Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 60 cm.
	Tiempo de Uso: 1 años. Características: <ul style="list-style-type: none"> • Vaso de vidrio para 2 litros de líquido. • Tapa especial con cilindro de silicona. • Programación para 6 velocidades diferentes • Cuchillas cambiables de aluminio. • Conexión 110 v.

CAFETERA INSTANTANEA	
	Marca: NESCAFÉ Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 80 cm. • Largo: 70 cm.
	Tiempo de Uso: 1 año Características: <ul style="list-style-type: none"> • Conexión 220 v. • Programación digital para 9 tipos de café • Puerta con cerradura • Limpieza de los tubos de transporte de líquido automática. • 7 contenedores para polvo de café.

MICROONDAS	
	Marca: LG Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 30 cm • Largo: 60 cm
	Tiempo de Uso: 2 años Características: <ul style="list-style-type: none"> • Teclado digital para ajuste de tiempo y temperatura. • Conexión 110 v. • Plato para disposición de vajilla.

SANDUCHERA	
	Marca: JAAR Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Altura: 1.20 mts. • Largo: 80 cm.
	Tiempo de Uso: 2 años Características: <ul style="list-style-type: none"> • Compartimentos para disposición de ingredientes • Hecha en acero inoxidable

B.3. SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y MATERIA PRIMA

El objetivo de “RIOAMBROSIA GOURMET SHOP” es el de adquirir materia prima de calidad, para esto se debe conocer debidamente al proveedor de determinada materia prima; esto mediante la recolección de información de los mismos y el reconocimiento de la calidad a adquirir.

La elección de proveedores tiene un impacto directo en la calidad de la producción de la empresa, es por esto que se debe observar las siguientes pausas para lograr buenos resultados de calidad:

- Elegir proveedores que cumplan con los aspectos legales vigentes (sanitarios, municipales. Etc.)

- Visitar las instalaciones de los proveedores y verificar las condiciones de manipulación de los alimentos.
- Inspeccionar el transporte de reparto de la mercadería, verificando que cumplan las pautas necesarias para la seguridad de los alimentos (temperatura, estado higiénico sanitario del vehículo y transportista capacitado.)
- Establecer especificaciones de calidad para la compra de alimentos y otros productos.
- Establecer criterios de aceptación y rechazo de mercadería con los proveedores y manteniendo registros de su cumplimiento.
- Exigir certificados que garanticen seguridad y calidad, si así se requiere (HACCP, ISO, etc.)
- Instruir al encargado de la empresa a verificar el estado de los empaques y envases, así como si vida útil
- Aleccionar al personal de la empresa a chequear que la calidad de los alimentos sea uniforme y constante.

Manteniendo estos parámetros se obtendrá los siguientes beneficios:

- Disminuir el riesgo de enfermedades transmitidas por los alimentos
- Aumentar la vida útil de los alimentos
- Generar menores desperdicios
- Sostener la calidad organoléptica de los productos elaborados.
- Aumentar la seguridad durante el proceso de preparación y cocción de los alimentos.

Para la elección de los proveedores adecuados para la empresa se utilizara el siguiente formato de calificación de proveedores, en el cual consta el nombre de la empresa o persona que entrega determinado producto, y sus datos de contacto.

El uso de este documento facilitara la ubicación del proveedor y califica la calidad de sus productos; de esta manera ayudando a la clasificación de los proveedores de acuerdo a criterios de calidad, precio, tiempo de entrega, etc.

HOJA DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES			
Nombre del proveedor:			
Teléfono:		e-mail:	Dirección:
Materia prima:		Fecha:	
N°	Criterios	Calificación	
		SI	NO
1			
2			
3			

B.3.1. Control y Evaluación de Proveedores y Mercaderías

B.3.1.1. Control de Proveedores

Para el mejor control de los proveedores se maneja la siguiente forma; la cual será de gran utilidad al momento de llevar un registro exacto de los proveedores de la empresa:

CONTROL DE PROVEEDORES POR ARTÍCULO								
ARTÍCULO:				CÓDIGO:				
MARCA	PROVEEDOR	FONO	DIR.	ULTIMA COMPRA			U.	OBSERVACIONES
				FECHA	CANT.	PRECIO		

Este documento será de gran ayuda ya que mediante su uso el encargado de compras de la empresa, llevará un record de compra por artículo, definiendo las cantidades y precios exactos además de la información del proveedor que distribuye cada artículo, además a través de este documento se verifica cuando se efectuó la última compra de determinado artículo.

Esta forma consta de la siguiente información:

- Nombre del artículo objeto de compra.
- Marca del producto.
- Compañía o persona que suministra el producto.
- Localización del proveedor.

- Día, mes, año en que se efectuó la última compra.
- Cantidad que se adquirió en la última compra de acuerdo a la unidad.
- Precio por unidad.
- Unidad en la que se adquiere y presenta el artículo.
- Anotaciones diversas sobre el proveedor acerca de descuentos o malas entregas.

B.3.1.2. Compra y Recepción de Mercaderías

Para nuestra empresa no es desconocido el hecho de que la calidad del producto depende en gran parte de la calidad de la materia prima; por eso a continuación se define los siguientes estándares y especificaciones acerca de los productos para que al momento de la compra y de la admisión se reciba solo lo mejor:

“RIOAMBROSÍA GOURMET SHOP” ESPECIFICACIONES ESTÁNDAR DE FRUTAS					
PRODUCTO	TAMAÑO	COLOR	ESTADO	PESO	ASPECTO FÍSICO
Banano	15-18 cm.	Amarillo verdoso	Pintón	3-5 lb.	Sano, grueso, firme sin machas
Carambola	8-10 cm.	Amarillo verdoso	Maduro	50-80 gr.	Sano, sin manchas
Ciruela	3-5 cm.	Cereza, morado	Maduro	50-80 gr.	Sano, sin manchas
Duraznos	4-6 cm.	Amarillo rojizo	Maduro	80 gr.	Sano, fresco, sin magulladuras
Fresas	4-6 cm.	Rojo con verde	Pintón	25 gr.	Sano, fresco, sin magulladuras
Granadilla	8-10 cm.	Anaranjado	Maduro	120 gr.	Sano, liso, sin quiebres
Guayaba	4-6 cm.	Amarillo verdoso	Pintón	25 gr.	Sana, firme fresca
Kiwi	5-7 cm.	Café	Maduro	80-120 gr.	Sana, firme, fresca
Limón Sutil	3-4 cm.	Verde oscuro	Maduro	40 gr.	Sano. Fresco, brillante
Limón Meyer	5-7 cm.	Verde oscuro	Pintón	80-120 gr.	Sano, fresco, brillante
Mandarina	8-10 cm.	Anaranjado verdoso	Pintón	100-120 gr.	Fresca, brillante, porosa
Mango	5-7 cm.	Anaranjado rosado	Maduro	80-100 gr.	Sano, fresco, sin magulladuras
Manzana roja	6-8 cm.	Rojo	Maduro	200-220 gr.	Fresca, sana, brillante
Manzana verde	7-9 cm.	Verde claro	Maduro	200 gr.	Sana, sin mancha
Maracuyá	8-10 cm.	Amarillo	Maduro	120 gr.	Sana, brillante, liso, sin mancha
Melón	12-17 cm.	Amarillo verdoso	Pintón	2-3 lb.	Sano, firme, sin mancha

Mora		Rojo sangre	Maduro		Fresca, sana, sin magulladuras
Naranja	6-9 cm.	Amarillo verdoso	Pintón	100 lb.	Sana, limpia, sin magulladuras
Papaya	40-55 cm.	Amarillo verdoso	Pintón	6-10 kl.	Sana, limpia, sin magulladuras
Pera	8-10 cm.	Café claro	Pintón	120-150 gr.	Lisa, sana, fresca
Piña	20-25 cm.	Anaranjado	Pintón	6-8 lb.	Sana, fresca, sin magulladuras
Tomate árbol	6-8 cm.	Morado amarillo	Maduro	80-110 gr.	Sana, fresca, sin magulladuras
Toronja	10-12 cm.	Amarillo	Pintón	200-300 gr.	Lisa, sin arrugas, sin manchas
Uva blanca		Verde cristal	Maduro	1-3 lb.	Sana, brillante, sin manchas
Uva moscatel		Morado cenizo	Maduro	1-3 lb.	Sana, sin mancha
Uva negra		Morado oscuro	Maduro	2-3 lb.	Sana, brillante, sin mancha

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP” ESPECIFICACIONES ESTÁNDAR DE CARNES					
ARTICULO	PESO	CALIDAD	ESPECIFICACIÓN DE HUESO Y/O GRASA	Tº	COLOR
RES					
Lomo limpio	3-5 lb.	Carne 5 *	Entero con cabeza	-4º -6º	Rojo púrpura
Punta de cadera	2-4 lb.	Carne 5 *	Entero	2º -6º	Rojo púrpura
CERDO					
Lomo limpio	3-5 lb.	Carne 5 *	Pieza	2º -6º	Rosado
Pernil	7-15 lb.	Carne 5 *	Entero	2º -6º	Rosado

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP” ESPECIFICACIONES ESTÁNDAR DE VERDURAS					
PRODUCTO	TAMAÑO	COLOR	ESTADO	PESO	ASPECTO FÍSICO
Ajo	3-5 cm.	Blanco	Fresco	10-16 lb.	Rama verde, cabeza limpia
Albahaca	30-50 cm.	Verde fresco	Maduro	1 kg.	Hojas verdes
Brócoli	15-25 cm.	Bien verde	Fresco	1-2 lb.	Fresca
Cebolla cabezona roja	5-7 cm.	Roja	Fresca	80-130 gr.	Seca y limpia.
Cebolla larga	25-35 cm.	Blanca con verde	Fresca		Fresca, limpia y gruesa
Cebolla puerro	15-25 cm.	Blanca con verde	Fresca	1-2 lb.	Fresca
Champiñón	3-4 cm.	Blanco vetas cafés	Fresco		Tierno fresco y limpio
Espinaca	25-35 cm.	Verde con blanco	Fresco	5-12 lb.	Fresca y limpia
Lechuga crespita	10-15 cm.	Blanca o morada	Fresco	250-300 gr.	Fresco recién cortado
Lechuga escarola	10-15 cm.	Blanca o morada	Fresco	250-300 gr.	Fresco recién cortado
Lechuga morada	10-15 cm.	Verde morado	Fresco	250-400 gr.	Fresco recién cortado
Perejil crespito		Verde	Fresco	2-3 lb.	Fresco, hoja verde, olor
Pimentón	8-12 cm.	Rojo y/o verde	Fresco	100-150 gr.	Fresco, sano liso y brillante

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP” ESPECIFICACIONES ESTÁNDAR DE PESCADOS Y MARISCOS, AVES Y CAZA					
ARTÍCULOS	PESO	FORMA DE ENTREGA	ESPECIFICACIÓN DEL CORTE	TEXTURA	COLOR
AVES Y CAZA					
Pollo	1800 gr.	Descongelado	Entero	Compacto y firme	Rojizo
Supremas de pollo	350 gr.	Fresco	Deshuesado	Firme	Rosado claro

B.4. ADMINISTRACION Y GESTION

Las pastelerías y panaderías son negocios que presentan características muy especiales que las diferencia de otros negocios: satisfacen unas demandas absolutamente repetitivas pues todos comemos pan o bollería diariamente, por lo que cada día, estos establecimientos, realizan un ciclo que a todas empresas les cuesta semanas realizar. Reciben un pedido, se fabrica, se reparte, se factura y se cobra.

La tarea principal del departamento administrativo de la empresa es la de coordinar las cargas administrativas de la empresa asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con los que cuenta la empresa.

B.4.1. Evaluación General de Personal

La evaluación de desempeño del personal constituye el proceso por el cual se estimara el rendimiento global de los empleados de “Rioambrosía Gourmet Shop”

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Mediante evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario el Chef Ejecutivo, identifica a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a

los que no lo hacen, pero lamentablemente no es suficiente. Por eso se contara con un sistema formal y sistemático de retroalimentación.

Este sistema ayudara a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otras más el Chef Ejecutivo, es el responsable de llevar la información sistemática y bien documentada disponible sobre cada uno de los empleados.

De esta manera además de mejorar el desempeño de los empleados, “Rioambrosía Gourmet Shop” utilizara esta información para determinar las compensaciones que se otorgan.

B.4.1.1. Método para la Evaluación del personal de Rioambrosía Gourmet Shop

El sistema de evaluación de desempeño humano, servirá a “Rioambrosía Gourmet Shop” para cumplir determinados objetivos trazados con base en una política de recursos humanos, la empresa cuenta con su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados.

Este sistema cuenta con tres herramientas importantes para la evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Para que las evaluaciones sean eficaces, estas deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

- **Matriz de Cumplimiento de Funciones:** La Matriz de Cumplimiento de Funciones permite calificar a una persona en cuanto al grado de cumplimiento de aquellas funciones que le fueran encomendadas por la

empresa. Aquí un ejemplo de una “Matriz de cumplimiento de funciones” (Ver Anexo 6).

- **Matriz de Desempeño de Personal:** La Matriz de desempeño personal permite calificar a una persona en cuanto a sus aptitudes y actitudes dentro de la Institución, sobre todo desde el punto de vista organizacional, de eficiencia y de funcionamiento en equipo. (Ver Anexo 7).
- **La Hoja de Recomendaciones:** El desempeño dentro de un centro laboral no solamente depende de las características ocupacionales y personales del trabajador, sino también de factores de entorno, como son:
 - El grado de cooperación de los colegas.
 - Situaciones de tensión o de conflicto generadas por terceros.
 - Espacio, equipamiento y otras facilidades de trabajo (por ejemplo: cocinas industriales, hornos, batidores industriales, etc.).
 - Disponibilidad de materiales de trabajo.
 - Claridad en las instrucciones que deben dar sus superiores

La Matriz de Cumplimiento de Funciones y la Matriz de Desempeño Personal solamente se centran en la persona misma que es evaluada, pero no evalúan variables de entorno.

Es por ello, que en este acápite se presenta una herramienta que resume tanto las recomendaciones a la persona como también aquellos relacionados con el mejoramiento de los mencionados factores de entorno: “La Hoja de Recomendaciones”.

Las recomendaciones pueden referirse a medidas correctivas a ser tomadas por la persona evaluada, por colegas de trabajo o por la institución. (Ver Anexo 8).

B.4.1.2. Procedimientos de Evaluación

En los anteriores numerales se han presentado tres herramientas para la evaluación de personal:

- La Matriz de Cumplimiento de Funciones
- La Matriz de Desempeño Personal
- La Hoja de Recomendaciones

Basándose en estos instrumentos se procede a la evaluación, para lo cual “Rioambrosía Gourmet Shop” recurrirá a los siguientes procedimientos:

- **Evaluación Unilateral:** En este caso, el evaluador autorizado realiza única y exclusivamente la evaluación de la persona, basándose en su conocimiento de la situación y en referencias que pudieran aportar otras personas. La persona evaluada no está presente en la evaluación y por lo tanto no podrá aportar sus puntos de vista.

Evidentemente, este tipo de evaluación resulta ser de carácter bastante vertical y no permite un aprendizaje directo por parte de la persona evaluada. Se aplicara cuando no existen condiciones de comunicación con el evaluado y cuando existe una predisposición a medidas drásticas que de alguna manera deben ser sustentadas.

- **Evaluación Conversada:** En este caso, el evaluador sostiene una entrevista con la persona evaluada, en la cual éste último puede expresar sus puntos de vista en torno a las preguntas que haga el evaluador.

Evidentemente, dichas preguntas guardan relación con los puntos de interés en la Matriz de Cumplimiento de Funciones, la Matriz de Desempeño Personal, así como con los temas de entorno señalados en la Hoja de

Recomendaciones. En base a la conversación, sólo el evaluador llena las respectivas fichas, sin más discusión o acuerdo con la persona evaluada.

La evaluación conversada se aplica cuando no conviene que entre el evaluador y el evaluado se adelanten juicio u opinión abierta en torno a determinados aspectos. Esta situación puede presentarse cuando existen niveles de conflicto que involucran a varias personas.

Evidentemente, el evaluador querrá escuchar a varias personas, antes de concordar o emitir juicio con uno u otro. Una vez cuando el evaluador haya entrevistado a todos los involucrados, podrá comparar las Matrices y las Hojas de Recomendaciones con respecto a cada persona y sobre esta base analizar la situación.

Recién después emitirá juicio y tendrá una nueva rueda de conversaciones para concordar medidas con cada involucrado.

- **Evaluación Compartida:** En este caso, el evaluador sostendrá una conversación con el evaluado en base a los puntos de interés que figuran en las dos matrices y en la hoja de recomendaciones. Cada uno llena un cuestionario. Luego, intercambian y comparan entre ellos las fichas, analizando los puntos críticos y estableciendo las recomendaciones al respecto.

Desde luego, este método es el más adecuado desde el punto de vista de aprendizaje de las personas, así como para establecer compromisos firmes con respecto a puntos críticos que requieren ser mejorados.

- **Evaluación Grupal:** En este caso, todo el personal de un área de trabajo (Panadería, Pastelería, Cafetería) realiza un Taller de Evaluación, dirigido por un moderador capacitado y que cuente con la aceptación de todos. Este moderador puede pertenecer a la institución o ser una persona externa. Normalmente, en este tipo de eventos se evalúa la marcha de la empresa y no profundiza aspectos de evaluación personal.

Un taller de evaluación que entre en los detalles de participación de cada una de las personas inclusive con el uso de las matrices y hoja de recomendaciones puede funcionar bien cuando existe un excelente ambiente de confraternidad que permite aplicar métodos de carácter lúdico: simulaciones, socio dramas, etc.

Para combinar lo divertido con lo formal, debe haber una moderación firme que permita consolidar los resultados en cuadros de conclusión en torno al desempeño de cada uno de los participantes, adquiriendo estos un status formal de compromiso en cuanto a su aplicación post taller

B.4.1.3. Orientación de Personal Nuevo

“Rioambrosía Gourmet Shop” utilizara los siguientes procedimientos de orientación de personal a la empresa, todo esto con el fin de preparar mejor al nuevo colaborador y facilitarle el logro de los objetivos de su puesto.

Estos procedimientos se aplicaran a todo personal nuevo que ingrese a la empresa, todos los miembros del equipo de trabajo de la empresa se convierten en responsables de la inducción de este a la empresa.

Los empleados de la empresa puede lograr mejores resultados, ser más efectivos, producir más y al mismo tiempo estar más satisfechos con su trabajo, si saben que están muy bien informados sobre las políticas y prácticas generales y de administración de Capital Humano de “Rioambrosía Gourmet Shop”

La inducción se realiza familiarizando al futuro colaborador de la empresa desde el momento en que la persona llega a solicitar trabajo.

Cuando la persona es entrevistada dentro de los trámites de selección, se le comunican generalidades sobre la empresa y de algunas políticas sobre administración de personal.

Una vez que se realiza la contratación, la empresa se encarga de proporcionarle información más concreta por diversas fuentes, comentándole del importante papel que “Rioambrosía Gourmet Shop” tiene dentro de su sector industrial y de la comunidad.

Deberá recibir información clara y precisa durante el programa de orientación o Inducción.

El nuevo colaborador y el personal en general, recibirán la mejor parte de la información del Chef Ejecutivo y de su Jefe inmediato durante la relación diaria de trabajo.

También recibirán todos los empleados información adicional mediante las publicaciones de boletines, avisos, cartas, anuncios en pizarrón, etc.

La labor de todo el personal administrativo que esté involucrado con el nuevo colaborador, ayudará a éste a obtener un buen comienzo e integrarse de manera rápida y efectiva con sus compañeros, jefes y con su nuevo círculo vivencial.

- **Al momento de la Entrevista:** Los siguientes puntos son básicos y deben ser tratados cuando se ha seleccionado a un candidato para ocupar un puesto en la “Rioambrosía Gourmet Shop”:
 - La naturaleza del puesto: Breve descripción, roles, funciones.
 - Condiciones de trabajo: Área, ubicación turno y horario.
 - El sueldo y/o salario: Cuál será su compensación inicial y que puede esperar.
 - Las obligaciones del trabajador en caso de que deba pertenecer a algún sindicato.

- Pasos a seguir en los trámites de selección: Exámenes psicotécnicos, médicos, etc.
- **Orientación:** En el momento en que el empleado tome el programa de inducción, se le proveerá del equipo de seguridad necesario para ejercer su trabajo y se le dará la bienvenida.

La información básica de introducción presentada por el Gerente debe ser la siguiente:

- Breve información acerca de la empresa, sus productos y servicios. La importancia del servicio al cliente interno y externo.
- La importancia de la seguridad y comentarios generales sobre reglas básicas de seguridad, las políticas de seguridad.
- Familiarización con las instalaciones; estacionamiento, localización de puertas y entradas, rutas de evacuación etc.
- Servicios disponibles para el personal; baños, lugar para guardar artículos personales, etc.
- Información sobre nóminas, día de pago, lugar, horario de pago, forma de pago, etc.
- Como notificar a la empresa cambios de domicilio y número de teléfono.
- Qué hacer cuando no pueda acudir al trabajo.
- Oportunidades de ascensos. Como se evalúa su desempeño.
- Información acerca del Seguro Social. Sus beneficios, cuotas, etc.
- Se le entregará el Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo.

- Informarle dónde y cuándo reportarse a trabajar. Cuando será su primer día de trabajo y con quién reportarse.
- **Introducción a su trabajo:** A continuación presentamos una lista enunciativa de los puntos que deberán ser cubiertos por el Gerente y Chef Ejecutivo y deberán tratarse durante la primera semana de trabajo del nuevo colaborador.

Creemos que en este paso es donde se realiza la más precisa y efectiva “orientación” que servirá para “normar” las relaciones futuras entre el Jefe y el colaborador.

Información que se recomienda sea proporcionada al nuevo colaborador durante su primer día de trabajo en “Rioambrosía Gourmet Shop”:

- Presentar con otros compañeros y darle la bienvenida.
- Mostrarle las áreas de servicios para el personal: Baños, sanitarios, bebederos, comedor.
- Explicar la importancia de que se presente a tiempo en su lugar de trabajo. Informar su día de descanso y los festivos.
- Dar instrucciones precisas sobre el control de asistencia.
- Informar sobre la hora de inicio y de terminación de la jornada laboral.
- Mostrarle el botiquín de primeros auxilios.
- Darle una explicación amplia sobre el puesto que desempeñará y sus responsabilidades. Enseñarle poco a poco para su mejor aprendizaje, pero bastante para que él pueda efectuar algo provechoso aún el primer día.
- Enfaticar sobre prácticas de seguridad, explique peligros (si los hay) y cómo evitarlos.

- Explique cómo y dónde encontrarle a su superior (Gerente, Chef Ejecutivo) y qué hacer en caso contrario.
- Explique que el superior está para apoyarlo y servirle, que acuda a él en cualquier momento.
- Explique lo que significa para la compañía y para usted “un buen día de trabajo”.

B.4.1.4. Orientación sobre el Trabajo (Observarlo muy cerca el primer día)

El nuevo colaborador de “Rioambrosía Gourmet Shop” debe continuar aprendiendo muchas cosas durante los primeros días sobre su trabajo, el Chef Ejecutivo debe ser el principal y mejor contacto. Una lista de asuntos debe ser tratada dependiendo de la naturaleza del puesto. Los siguientes puntos son una guía para el jefe inmediato y deberán ser incluidos en la orientación de su nuevo colaborador durante los primeros 15 días.

Cualquier pregunta, duda o comentario que tenga el Jefe inmediato sobre los asuntos que se enlistan a continuación, pueden ser tratados con el Gerente de la empresa.

a) **Seguridad:** Déle a conocer al trabajador su interés por la seguridad, en los siguientes aspectos:

- Uso el equipo de seguridad: Guantes, zapatos, etc.
- Vestimenta segura, uso del uniforme de trabajo, no uso de anillos, no mangas de camisas sueltas sobre las máquinas, etc.
- Desarrollo de hábitos sanos de seguridad, como: no correr, no jugar.
- Práctica de limpieza y cuidado de herramientas y equipo.

- Métodos seguros de manejo de materiales, cargas, uso de carros transportadores de latas, etc.
- Áreas prohibidas para fumar y otras señales de precaución.
- Salidas de evacuación, alarmas, puntos de reunión, acciones que debe tomar en caso de emergencia.
- Principales controles que existen para detectar y encontrar robos.
- Manejo de basura y desperdicios.

b) **Qué se espera sobre su desempeño.** Hágale saber lo que la empresa espera de él, en los siguientes puntos:

- Repaso completo de responsabilidad, funciones, actividades, reportes, etc.
- Estándares de calidad. Qué calidad de trabajo es responsable de cumplir.
- Cómo comprobar su desempeño.
- Comente los resultados obtenidos. Cómo aplicar mejores métodos y ser eficiente en su trabajo día a día.
- Explique el uso de tiempos personales (ir al baño).

c) **Compensaciones;** comente los siguientes aspectos:

- Ascenso: Como lograrlos.
- Tiempo extra: Autorización y disponibilidad del colaborador.
- Pagos por días festivos: Coméntele la práctica establecida.
- Días de pago, horarios, lugar de pago. (Reclamaciones).

- Que debe hacer cuando no pueda presentarse personalmente a recoger su salario.
- Explique los diferentes conceptos de los recibos de nómina tanto de percepción como de deducciones.
- Período de vacaciones y pago de las mismas y prima vacacional.

d) Reglamento Interno del Trabajo

- Fumar en áreas prohibidas.
- Reportes de ausencia. Para reportar una ausencia el trabajador u otra persona debe llamar al Chef Ejecutivo temprano y el primer día de su ausencia, información detallada de nombre y razón de la ausencia.
- Cualquier ausencia de más de tres días, sin la debida notificación al Chef Ejecutivo o al Jefe inmediato, será investigada por la empresa.
- Autorización para regresar al trabajo cuando ha estado ausente el trabajador por incapacidad prolongada.
- Riñas dentro de las instalaciones de la empresa.
- Robo o intento de fraude.
- En resumen el Jefe inmediato deberá hacerle ver sus obligaciones, responsabilidades y las prohibiciones que existen de acuerdo al Reglamento Interior de Trabajo. Debe enfatizarse que estas obligaciones y/o prohibiciones no han sido establecidas para coartar su libertad sino para asegurar un ambiente de armonía, su bienestar y el de la compañía.

B.4.1.5. Evaluación de los primeros días de Trabajo

- a) Como se puede apreciar, en esta política de orientación desde el primer día de trabajo se comienza a evaluar la actuación del nuevo colaborador de “Rioambrosía Gourmet Shop” por medio de observaciones, el Jefe inmediato se dará cuenta de su avance, aprendizaje, eficiencia, actitudes, habilidades y hábitos.
- b) El “primer reporte de desempeño”, deberá ser realizado por el Jefe inmediato a las tres semanas (21 días) de haber iniciado su contratación el nuevo trabajador, para que se decida su permanencia antes de que éste cumpla su período de prueba en la empresa (90 días).
- c) La recomendación del Jefe inmediato para conservar o separar al nuevo trabajador, viene a ser una de las responsabilidades más importantes en todo lo relacionado con la administración de personal. Siguiendo toda la metodología del proceso de integración y de orientación estamos seguros que el Jefe inmediato cuenta con suficiente información y preparación para proceder a la toma de la decisión correspondiente.

B.4.1.6. Entrenamiento de Personal Nuevo y Antiguo

Para “Rioambrosía Gourmet Shop” cada una de las personas que conforman la empresa son de gran importancia, desde el momento que ingresan hasta cuando ya están acoplados en sus puestos.

Al hablar de capacitación dentro de una organización, siempre se piensa en el esquema tradicional, charlas o conferencias esporádicas, teniendo siempre como finalidad el tema a instruir; sin pensar en cuál es la mejor forma para que el personal refresque y amplifique sus conocimientos.

Nuestra empresa sabe que mediante la capacitación correcta del personal los empleados podrán desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades, podrá obtener beneficios tales como:

- a) Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b) Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c) Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización, el entrenamiento ofrece:

- a) Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b) Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c) Reducir los rechazos y desperdicios en la producción
- d) Disminuir ausencias y rotación de personal
- e) Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- f) Reducir el tiempo de aprendizaje
- g) Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h) Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i) Reducir los accidentes de trabajo.

B.4.2. Modelo de Capacitación

En “Rioambrosía Gourmet Shop” pensamos que al igual que los procesos de una organización, el desempeño y las competencias de cada trabajador deben ser evolutivos, lo cual exige que el modelo de capacitación también lo sea.

El modelo ideal de capacitación de la empresa que basa sus perfiles de cargo en las competencias y donde los procesos operativos juegan un papel preponderante, es el modelo basado en la gestión por competencia, ya que este evoluciona en conjunto con las nuevas exigencias, permitiendo así preparar a los funcionarios para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo.

B.4.2.1. Esquema de modelo de Entrenamiento

Con las bases teóricas ya asentadas, “Rioambrosía Gourmet Shop” procede a estructurar el programa o esquema bajo el cual se realizarán las capacitaciones, para llevar a cabo el desarrollo de dicha estructura, se debe enumerar los requerimientos necesarios para la misma.

- **Requisitos de Infraestructura:** Salas (de conferencia, reuniones, ciber centros, salas de proyecciones, salas de ejercicios y practica), Bibliotecas / Videotecas, Oficinas.
- **Requisitos de materiales:** Equipos de Computación, Equipos de Proyección, Videos (DVD, VCD, CD, VHS, etc.), Equipos de Sonido, Ficticios para simulaciones.
- **Requisitos de personal:**
 - **Administrador de Capacitación:** Será quien coordine la disponibilidad y mantención tanto de salas como de equipos; por otra parte deberá estructurar distribución de presupuesto asignados y la dirección del resto del personal de Centro de Entrenamiento.

- **Coordinador de Capacitación:** El Coordinador de Capacitación ha de ser la persona encargada de estructurar las planillas de capacitación velando por la continuidad y evolución de los programas de capacitación propuestos para el personal interno y externo de “Rioambrosía Gourmet Shop”; así como para el personal de las empresas que nosotros asesoramos.
- **Relatores o Profesores:** En primer lugar se hará una búsqueda interna y en áreas más específicas se deberá contar con personal externo el cual será contratado en base a su experiencia y conocimiento del tema; siguiendo los mismos procesos de selección y reclutamiento de personal, ya analizados anteriormente en esta misma Unidad.

B.4.2.2. Programa o Estructura

Si bien ya se ha hablado de las directrices teóricas, las necesidades y los requisitos de la capacitación; se debe dejar en claro que esta debe ser continua y evolutiva, para dar respuesta a las necesidades que se le presenten a la empresa.

Para que el programa de Entrenamiento sea exitoso, es necesario estructurar el programa centrado en el Entrenamiento y en el Reentrenamiento continuo de los empleados.

Para la realización de este programa “Rioambrosía Gourmet Shop”, propone una serie de temas que servirán como modelo de los posibles contenidos de las capacitaciones que se brindaran al personal interno de nuestra empresa para que refresquen sus conocimientos, teniendo en cuenta que esta grafica de temas es solo un modelo ya que los temas de la capacitación variaran de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para esto se ha dividido al año en 2 semestres de capacitación: Enero-Junio y Julio-Diciembre:

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP” PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL INTERNO Y EXTERNO		
TEMA	DURACIÓN	PERIODO
HACCP	40 horas	Enero-Junio
Manejo de desperdicios	25 horas	Enero-Junio
Manejo de porciones	25 horas	Julio-Diciembre
Nuevas técnicas de cocina	15 horas	Julio-Diciembre
Manejo de costos	20 horas	Julio-Diciembre
Recetas estándar	20 horas	Julio-Diciembre
Administración de RR.HH	20 horas	Enero-Junio
Limpieza de equipos	12 horas	Julio-Diciembre
Cocina Fusión	40 horas	Julio-Diciembre
¿Cómo reducir el desperdicio?	20 horas	Enero-Junio

B.4.2.3. Evaluación de la Capacitación

La evaluación sobre el nivel de Eficiencia del programa, se basa en los siguientes aspectos:

- Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los siguientes resultados:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Otro mecanismo de evaluación es la eficacia, la cual se mide bajo los siguientes parámetros:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

El último método y el más importante en la evaluación del programa de entrenamiento, es el que se realiza a nivel de tareas y operaciones, en este caso los indicadores deben ser:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos

Sin duda que para un sistema tan complejo como el propuesto la evaluación debe considerar todos los aspectos antes mencionados, generando así una gama de indicadores que incluyan eficiencia, eficacia y operatividad; son estos estándares los que definirán si el programa está funcionando bien o debe ser modificado; o en su defecto el nivel de impacto que tuvo en los capacitados.

B.4.2.4. Reglamento Interno de Trabajo

Para el mejor funcionamiento de “Rioambrosía Gourmet Shop”, se establecen los manuales del empleado o reglamentos internos de trabajo, los cuales explican específicamente, temas de importancia que este debería conocer.

A continuación presentamos el Manual del Empleado de la empresa, el cual será entregado a cada uno de los trabajadores para su conocimiento. Ver Anexo 9.

B.5. GESTION DEL COSTO Y MARKETING

B.5.1. Control del Costo en Rioambrosía Gourmet Shop

Mediante el control del costo en “Rioambrosía Gourmet Shop” se regulara y protegerá a la empresa de excesivos costos.

El Gerente, Chef Ejecutivo y el encargado de contabilidad son los encargados en utilizar los siguientes procesos de control para regular a la empresa:

- Establecer estándares y procedimientos estandarizados operacionales (recetas estándar, formatos, estandarizados)
- Entrenar a los empleados en los estándares a seguir
- Monitorear los procedimientos y compararlos con los estándares ya establecidos.
- Tomar acciones correctivas apropiadas para corregir las desviaciones.

B.5.1.1. MENU DE PRODUCTOS DE RIOAMBROSIA GOURMET SHOP

- MENU DE PANADERIA**

Producto	Descripción
• BAGUETTE 350 GR.	Pan de agua, con costra crujiente, ideal para sánduche 3 capas.
• PICCOLO	Pan de agua, costra crujiente
• BOLLO BLANCO 60 GR.	Pan suave tipo bollo, hecho con harina de trigo.
• BOLLO INTEGRAL	Pan suave tipo bollo, hecho con harina integral.
• CHIMBORAZO	Pan suave horneado en molde para muffin, con relleno dulce de canela y cubierto de azúcar glass.
• CROISSANT NATURAL	Pan clásico de la panadería francesa, realizado a base de una masa hojaldrada delicada.
• CROISSANT DE JAMÓN Y QUESO	Pan de masa delicada relleno con una rodaja de jamón prensado y queso de hoja.
• CROISSANT DE NUTELA	Pan de masa delicada relleno con una barra de chocolate nutella.
• CROISSANT INTEGRAL	Pan clásico de la panadería francesa, realizado a base de una masa hojaldrada de harina integral.
• EMPANADA DE CARNE	Empanadas de hojaldre, rellenos con una salsa boloñesa de carne.
• EMPANADA DE MANZANA	Empanadas de masa de hojaldre rellenas con manzanas picadas almibaradas con canela.
• EMPANADA DE POLLO	Empanadas de masa chilena, rellenos con una salsa boloñesa de pollo.
• PAN DULCE	Pan de masa de harina de trigo, de sabor azucarado y de color más oscuro.
• PAN DE LECHE	Pan de molde a base de masa de harina de

	trigo, de sabor suave y color pálido.
• PAN DE MAÍZ	Pan realizado a base de harina de maíz, de color amarillo característico de la harina.
• PAN DE QUINUA	Pan realizado a base de una harina mixta de trigo y quinua, de sabor suave.
• PAN DE QUINUA INTEGRAL	Pan realizado a base de una harina mixta integral y quinua.
• PAN DE SEMILLAS	Pan de molde, realizado a base de harina integral, relleno de semillas de avena, etc.
• TRIGO PARTIDO	Pan de molde hecho con harina integral, con una base de trigo partido
• DONUTS	Producto de masa suave para freír, relleno de dulce de leche, y cubiertos de chocolate y coco rallado.
• PAN DE LECHE (PEQUEÑO)	Pan blanco a base de masa de harina de trigo, de sabor suave y color pálido.
• PAN POPULAR	Pan de harina de trigo, realizado a base de una masa básica de panadería.

- **MENU DE PASTERIA**

Producto	Descripción
• JURGEN	Torta de masa de chocolate, hecha con 3 bizcochuelos y relleno de mermelada de naranja; cubierto de avellanas.
• MOUSSE DE FRAMBUESA	Postre de textura espumosa, hecho a base de clara de huevo montada, y pulpa de frambuesa.
• MOUSSE DE GUANÁBANA	Postre de textura espumosa, hecho a base de clara de huevo montada y pulpa de guanábana.
• MOUSSE DE MANGO	Postre de textura espumosa, hecho a base de clara de huevo montada y pulpa de mango.
• MOUSSE DE MARACUYÁ	Postre de textura espumosa, hecho a base de clara de huevo montada y pulpa de maracuyá.
• MOUSSE DE NARANJILLA	Postre de textura espumosa, hecho a base de clara de huevo montada y pulpa de naranjilla.
• MOUSSE DE TAXO	Postre de textura espumosa, hecho a base de clara de huevo montada y pulpa de taxo.
• OPERA	Torta de masa de chocolate, hecha con 3 bizcochuelos y relleno de ganache de chocolate negro y con cubierta de chocolate.
• SACHER BLANCA	Torta de masa de vainilla, hecha con 3 bizcochuelos y relleno de ganache de chocolate blanco, cubierto de chocolate blanco y decorado con aserrín de chocolate.
• SACHER NEGRA	Torta de masa de chocolate, hecha con 3 bizcochuelos y relleno de ganache de chocolate negro, cubierto de chocolate negro y decorado con aserrín de chocolate.
• TIRAMISÚ	Postre frío de capas, con un bizcochuelo de vainilla bañado en café. Y espolvoreado de cacao en polvo.
• ALFAJORES	Dos galletas de harina de trigo pegadas con dulce de leche.
• CIGARRO DE LINZ	Galleta tipo bastón hecha a base de canela.
• GALLETAS DE CHOCOLATE	Galletas de masa de chocolate, con forma de flor, pegadas con mermelada de mora.

• CHOCOCHIPS DE AVENA	Galleta hecha a base de harina de trigo y azúcar morena, rellena con hojuelas de avena.
• CHOCOCHIPS DE CHOCOLATE	Galleta hecha a base de harina de trigo y azúcar morena, rellena de chispas de chocolate.
• BROWNIES	Pastel de chocolate pequeño, con forma de galleta típico de la cocina estadounidense.
• TRUFA BLANCA	Bola de ganache de chocolate blanco cubierto con una fina capa de chocolate de mismo color.
• TRUFA DE AMARETTO	Bola de ganache de chocolate negro aromatizado con amaretto, cubierto con una fina capa de chocolate negro.
• TRUFA DE BAILEY'S	Bola de ganache de chocolate negro aromatizado con bailey's, cubierto con una fina capa de chocolate negro.
• TRUFA DE LECHE	Bola de ganache de chocolate en leche, cubierto con una fina capa de chocolate negro.
• TRUFA DE MARACUYÁ	Bola de ganache de chocolate blanco y pulpa de maracuyá, cubierto con una fina capa de chocolate negro.
• TRUFA DE MELÓN	Bola de ganache de chocolate blanco y pulpa de melón, cubierto con una fina capa de chocolate blanco.
• TRUFA DE MENTA	Bola de ganache de chocolate blanco y esencia de menta, cubierto con una fina capa de chocolate blanco.
• TRUFA DE RON	Bola de ganache de chocolate negro aromatizado con ron, cubierto con una fina capa de chocolate negro.
• TRUFA DE WHISKY	Bola de ganache de chocolate negro aromatizado con whisky, cubierto con una fina capa de chocolate negro.
• TRUFA SEMIAMARGA DE WHISKY	Bola de ganache de chocolate negro semiamargo cubierto con una fina capa de chocolate de mismo color.

• MENU DE CAFETERIA

Producto	Descripción
• CAPUCCINO	Café Espresso al que se le añade leche calentada a vapor, para suavizar el sabor del café y crear espuma en la superficie.

• MOCACCINO	Café Espresso con leche vaporizada, con una parte de chocolate.
• LATTE	Café Espresso, con una porción de leche hirviendo.
• AMERICANO	Café Espresso, al que se le añade una porción de agua caliente.
• ESPRESSO	Café de sabor más concentrado, y de rápida preparación.
• MILKSHAKE DE MORA	Bebida batida, elaborada a base de leche y/o helado de mora.
• MILKSHAKE DE VAINILLA	Bebida batida, elaborada a base de leche y helado de mora.
• MILKSHAKE DE FRESA	Bebida batida, elaborada a base de leche y/o helado de fresa.
• MILKSHAKE DE CHOCOLATE	Bebida batida, elaborada a base de leche y/o ganache de chocolate.
• CHOCOLATE CALIENTE	Bebida caliente preparada a base de una medida de ganache de chocolate y leche.

B.5.1.2. Establecimiento de Recetas Estándar para las Áreas de Producción

Resulta bastante útil la utilización de recetas estándar para poder controlar el despilfarro de materia prima, y saber exactamente el costo de los productos de “Rioambrosia Gourmet Shop”, por esto es obligatorio el uso de estas para simplificar el trabajo del chef al momento de realizar preparaciones gastronómicas. Ver Anexo No. 10

Las recetas estándar deben detallar todos los ingredientes necesarios para la preparación del producto, además de comentar los ingredientes, también, debe incluir cantidades, la unidad que se utiliza para medir la cantidad (Kilogramos, Litros, etc.) el costo unitario y el costo total.

El encargado de realizar las recetas estándar de todas las partidas es el Chef ejecutivo, con la ayuda de los encargados de cada área (Panadero, Pastelero, encargado de cafetería), para esto le será de gran utilidad la lista de mercado de la empresa, Ver Anexo No. 11

Para realizar la receta estándar se deben seguir los siguientes pasos:

- Paso 1: Colocar el nombre de la receta.
- Paso 2: Porciones o PAX: en este espacio tendremos en cuenta el número de panes, postres o chocolates que obtendremos de la receta.
- Paso 3: Receta #: en este espacio pondremos el numero que pertenece a esta receta.
- Paso 4: Numero del producto: en esta casilla va el código de cada uno de los ingredientes que utilizamos en la receta (para manejo de inventario)
- Paso 5: Ingredientes: aquí va el nombre de cada producto que vamos a utilizar (también puede incluirse la presentación del producto)
- Paso 6: Cantidad requerida: en esta casilla debemos poner las cantidades precisas de cada ingrediente en relación a la unidad de medida.
- Paso 7: Unidad de medida: Es el mecanismo que hemos usado para referirnos a cada ingrediente, partiendo de la cantidad, pueden ser unidades de peso, volumen o unidades. Es recomendable usar una misma unidad de medida para cada receta (Kilos con Litros y Gramos con Centímetros cúbicos) y evitar el uso de unidades como “paquetes”, “latas”, “bolsas”, “botellas”, etc.
- Paso 8: Valor total: hace referencia al precio del producto teniendo en cuenta las cantidades requeridas. Esto es igual al precio por unidad de medida multiplicado por la cantidad requerida. Si para una receta

necesitamos 500 gr de harina (0,5 Kg) y sabemos que el valor del Kilo es de \$2.00 entonces el valor total seria de \$1.00 (0,5 x 2)

- Paso 9: Costo total de la materia prima: es la suma de los valores totales de todos los productos.
- Paso 11: Materia prima indirecta: es el 2% del costo total de la materia prima indirecta, este margen se utiliza para incluir en el precio final producto los gastos de con una baja representación en la receta (sal, condimentos).
- Paso 12: Costo total de la preparación: es la suma de costo total de materia prima y el margen de error o variación.
- Paso 13: Costo por porción: es el costo de una sola porción, se obtiene dividiendo el costo total de la preparación entre el numero de porciones de una receta. Si tenemos una receta en la que el costo total de la preparación es de \$ 16.00 y está diseñada para 10 porciones el precio por porción seria de \$ 1.60 (\$ 16.00 / 10).

B.5.1.3. PRESUPUESTO

"RIOAMBROSIA GOURMET SHOP" PRESUPUESTO ANUAL DE LA EMPRESA

INGRESOS			63863.76
Ingreso por eventos	3,000.00		
Ingresos por ventas	50,303.76		
Ingreso por Coffee	960.00		
Cuentas por cobrar	9,600.00		
EGRESOS			61098.16
Gastos de personal		25,088.16	
Sueldos	22,800.00		

Aportes al IESS	2,288.16		
Gastos de operación		35,052.00	
Materia Prima	30,000.00		
Servicios Básicos			
Suministros de oficina	336.00		
Útiles de aseo y limpieza	276.00		
Arriendo	3000.00		
Publicidad y propaganda	1440.00		
Gastos de inversión		958.00	
Mobiliario y equipo de oficina	400.00		
Equipo de computo	150.00		
Cuentas por pagar	408.00		
UTILIDAD			2765.60

B.5.1.4. Valorización y Control de Stock de Inventario

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades; y “Rioambrosia Gourmet Shop” lo sabe.

La obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de Ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, el ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin un debido control de inventarios, simplemente no hay ventas.

Resulta de vital importancia el control de inventarios en la empresa, dado que su descontrol se presta no sólo al robo, sino también a mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades.

En esta parte el Chef Ejecutivo deberá utilizar para la valoración de los inventarios el sistema Promedio Ponderado, ya que este se considera como el

ideal para valorar los mismos, aunque la rotación de los productos se hace bajo el sistema FIFO.

- **Método del Promedio:** “Rioambrosia Gourmet Shop” utilizara este método que se denomina también el método del peso medio, ambos términos se refieren al promedio de una serie de valores.

La valoración del inventario se calcula sumando todos los precios que se han pagado en los diferentes días y luego dividiendo para el número de artículos adquiridos.

Consideramos a este método como un procedimiento prudente, que entrega valores intermedio tanto al consumo como al stock de la materia prima, y es ideal para valorar inventarios; sin embargo se debe considerar como en el caso anterior, que físicamente los artículos siguen rotando con el sistema FIFO.

Se recomienda que en lo posible se lleven los inventarios con algún tipo de sistema informático, el cual facilite las labores del encargado de esta tarea;

Aquí un ejemplo de hoja para valoración de inventario:

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP”										
KÁRDEX										
Método de Valoración de Inventario:					PROMEDIO PONDERADO					
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			INVENTARIO/STOCK		
		U.	Precio Unitario	Precio Total	U.	Precio Unitario	Precio Total	U.	Precio Unitario	Precio Total
COMPRA TOTAL										

B.5.1.5. PLANILLAS DE STOCK

Para tener una efectiva valorización de stock de mercaderías es necesario el uso de los siguientes formatos, los cuales facilitaran el trabajo garantizando un correcto y adecuado control de mercaderías.

- **Lista de Mercado:** A través de este formato, diariamente el almacenista y el Chef Ejecutivo, toman el inventario físico de las existencias.

Este documento consta de información general: día, mes, año en que se prepara el formato; el Chef debe firmar en “preparado por” y anotar la hora. Al entregar la lista al encargado de compras, éste debe firmar en “recibido por”.

El formato tiene la siguiente información específica:

- Cantidad en existencia según inventario físico.
- Pre-impreso se encuentran los nombres de los productos.

- Existencia que debe mantenerse y que representa el consumo diario o lo que debe existir en inventario.
- Cantidad que se necesita adquirir.
- Precio unidad relacionado tres cotizaciones o alternativas.
- Cantidad efectivamente suministrada.
- Nombre de los proveedores tanto de frutas y verduras como de carnes

El Chef y el almacenista se encargan de elaborar la cantidad, la unidad, la existencia y la cantidad que se necesita adquirir, firmándola en la parte superior. El encargado de compras, al localizar a los proveedores, diligencia el precio marcando en circulo cuál proveedor es el que despachará la mercancía y anotando en la parte inferior. El receptor de mercancías anota en la cantidad efectivamente suministrada; las cantidades que efectivamente a recibido.

Mediante el uso de este formato de lista de mercado, se garantiza el control del inventario físico diario de la bodega de la empresa, por proveedor, facilitando las tareas de control de bodega.

"RIOAMBROSIA GOURMET SHOP"																	
LISTA DE MERCADO																	
FECHA:			PREPARADO POR:										HORA:				
			RECIBIDO POR:										HORA:				
CANT.	ART.	U.	PAR STOCK	PED DIDO	PRECIO			RECIBIDO	EXIST.	ART.	U.	PAR STOCK	PED DIDO	PRECIO			RECIBIDO
					A	B	C							A	B	C	

- **Comprobante de Compra:** “Rioambrosia Gourmet Shop” utiliza este formato como comprobante de compra ya que se utiliza como soporte de las compras hechas directamente en la plaza de mercado de las que comúnmente no dan factura.

De esta manera se garantiza totalmente el control de las compras que se realicen; este es un formato, bastante útil ya que existen muchos lugares los cuales no emiten facturas al momento de la compra, pero mediante este documento, se crea un registro de esa compra.

La forma consta de: día, mes, año en la que se hace la compra o se recibe la mercancía; valor del pago en número y en letras. Solo se elabora este punto si es compra directa y el proveedor no dispone de facturas.

También consta de la siguiente información específica:

- Unidad en la que se adquiere el producto
- Cantidad adquirida de cada producto
- Nombre de cada producto que se adquiere
- Valor unitario de cada artículo
- Resultado de multiplicar cantidad por precio
- Nombre del proveedor
- Encargado de compras o recibidor
- Firma del proveedor con sello, si es posible.

Si se trata de compra directa en plaza de mercado el comprobante, es elaborado por el encargado de compras al adquirir el producto en el punto de venta.

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP” COMPROBANTE DE COMPRA						
He recibido en la fecha _____, la suma de: _____ En letras: _____ Por concepto de la compra de los artículos detallados a continuación:						
UNIDAD	CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO UNITARIO		TOTAL	
RECIBÍ: Nombre: _____ Firma: _____ ELABORADO POR: _____ C.I.: _____						

- **Solicitud de Compras de Almacén de A&B:** “Rioambrosía Gourmet Shop” utilizara esta forma ya que mediante este documento se centraliza la información sobre requerimientos de artículos controlados en almacén. Logrando de esta manera mejorar el control de los artículos que salen del almacén

En este formato se relaciona la solicitud de los siguientes grupos de inventario: Lácteos, Enlatados y Envasados, Granos, Licores.

Consta de: día, mes, año, en que se hace la solicitud; día, mes que se necesita la mercancía; se coloca una “X” si se trata de solicitud de alimentos o “X” si es solicitud de bebidas.

La siguiente información la elabora el almacenista:

- Unidad en la que se adquiere el articulo
- Existencia en el momento de elaborar la solicitud

- Cantidad que se consume normalmente en un periodo (mes, 15 días, una semana)
- Cantidad solicitada
- Nombre de cada artículo solicitado

Esta información en cambio la elabora el encargado de compras:

- Día, mes, año en que se gestiona la última compra según el “Control de Proveedores por artículo”
- Cantidad, precio, unidad y a que proveedor se le hizo la última compra.
- Colocar el precio unidad para cada artículo al localizar y pedir cotización a los proveedores, mínimo tres.
- Anotaciones respecto al proveedor, fecha de entrega, plazo de pago.
- Nombre de los proveedores según cotizaciones.

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP”												
SOLICITUD DE COMPRAS DE ALMACÉN DE A&B												
ALIMENTOS					Nº: _____							
BEBIDAS					FECHA: _____							
					FECHA REQUERIDA: _____							
ALMACÉN					COMPRAS							OBSERVACIONES
U.	EXIS.	CONSUMO REQUERIDO	CANT. REQUERIDA	ARTÍCULO	ÚLTIMA COMPRA				COTIZACIONES			
					FECHA	CANT.	PRECIO	PROVEEDOR	A	B	C	

Proveedores: _____

ALMACENISTA:	COMPRAS:	GERENTE DE A&B:

Para la elaboración de este documento el almacenista firmará la solicitud, una vez elabore toda la información; remitiendo la solicitud de compras, donde se elaboran los puntos que debe elaborar el encargado de compras.

- **Orden de Compra:** “Rioambrosía Gourmet Shop” utiliza esta forma, dirigida al proveedor, ya que mediante esta se efectúa la compra de alimentos y bebidas tramitadas a través de la “Solicitud de compras”.

Nuestra empresa utiliza este formato ya que mediante el uso del mismo se garantiza en un 100%, que los productos recibidos en la empresa sean exactamente los mismos que se solicitaron en las listas de mercado, y las solicitudes de compra, reduciendo y eliminando de esta manera los costos, por errores en la entrega de artículos y productos adquiridos, ya que este formato centraliza la información de los otros formatos, y al momento de la recepción solo se debe comparar las facturas con esta orden de compra.

El formato consta de la siguiente información general:

- A quien se le dirige la orden de compra, nombre y dirección
- Numero de solicitud de compra que genero esta orden
- Día, mes, año en que se elabora la orden
- Día, mes pactado con el proveedor para despachar la mercancía
- Número de días otorgado por el proveedor para cancelar la factura.

También consta de la siguiente información específica:

- Unidad en la que se solicita el producto
- Cantidad que se solicita de los mismos productos pactados con el proveedor.
- Nombre de los correspondientes productos

- Valor unitario de cada articulo
- Valor total resultado de multiplicar cantidad por precio unitario.

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP”						
ORDEN DE COMPRA						
SEÑORES:		SOLICITUD N°:				
		FECHA DE ELABORACIÓN:				
		FECHA DE ENTREGA:				
Sírvasse despachar con cargo a este Restaurante y en las condiciones pactadas las mercancías que a continuación se detallarán:						
UNIDAD	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIDAD		TOTAL	
<ul style="list-style-type: none"> • El plazo de entrega es improrrogable • La mercancía se entiende puesta en el restaurante • El pedido debe ser acompañado por esta orden • Rogamos enviar la factura acompañada de la presente orden para su cancelación 			SUB TOTAL			
			DESC. (%)			
			IVA (%)			
			TOTAL			
JEFE DE COMPRAS: _____						
					Condiciones De Pago	

- **Planilla Diaria de Ventas de Productos por Turno:** Con el fin de llevar un control diario veraz y efectivo de las ventas de productos que se han vendido, se diagrama un cuadro de ventas diarias de productos en el cual consta el nombre de la persona encargada de el turno en el que se vendieron los productos, la especificación de los productos, la cantidad, y el costo.

El uso de este diagrama es de gran importancia ya que mediante este se contabiliza de manera clara y concisa las ventas exactas de la empresa en dicho día de trabajo.

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP”				
PLANILLA DIARIA DE VENTAS DE CUBIERTOS				
Fecha:			Cajera:	
			Turno:	
#	ÍTEM DEL MENÚ	CANTIDAD VENDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Nombre:			Firma:	

B.5.1.6. Segmentación de Mercado

El segmento de mercado de “Rioambrosia Gourmet Shop” está definido muy claramente; lo constituyen todas las personas que consumen productos de delicatessen, panadería, pastelería y chocolatería de la ciudad de Riobamba, así como las empresas financieras que requieren de servicios de coffee breaks y bocaditos en nuestra ciudad.

El mercado fijo de la empresa, lo constituyen las siguientes instituciones:

MERCADO FIJO DE LA EMPRESA	
EMPRESA	TIPO DE SERVICIO
Fogón del Puente Restaurant	Comida Gourmet
Fogón Sport Restaurant	Comida Gourmet
Bonny Restaurant	Comida Típica
Hamburguesas Cuadradas del Tío Billy	Fast Food
Pepe Dog	Fast Food
Pizzería Giralda Plaza	Comida Italiana
Tutto Freddo	Heladería
J&S Catering Service	Catering y Buffet
Universidad San Francisco de Quito, Riobamba ILE, USFQ	Educación Educación
Coop. Educadores de Chimborazo	Finanzas
Coop. Riobamba Ltda.	Finanzas

B.5.1.7. El Mercado de La Compañía

El mercado de nuestra compañía, se presenta como un mercado relativamente creciente en la ciudad, el cual representa grandes oportunidades para el expendio de los productos a los que nos dedicamos, al explotarlas de la manera correcta “Rioambrosia Gourmet Shop”; obtendrá los réditos económicos que le permitirán crecer, y cumplir sus metas.

B.5.1.8. Diseño del logotipo de La Empresa

Con el objetivo de que nuestros clientes nos reconozcan visualmente de manera fácil hemos creado el siguiente logotipo:



B.5.1.9. Plan de Comunicación y Publicidad

Para realizar la promoción de “Rioambrosia Gourmet Shop”, se realizara una campaña agresiva y permanente en medios de comunicación masivos: prensa, radio, televisión, y también se publicitara a la empresa en forma rodante.

“RIOAMBROSIA GOURMET SHOP” PLAN DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD		
MEDIO	COSTO	HORARIO
Prensa Escrita: <ul style="list-style-type: none"> Diario “Los Andes” 	\$ 430.00	100 publicaciones a elección los días viernes, sábados y Domingos.
Radio: <ul style="list-style-type: none"> Radio “Bonita” 	\$ 24.00	Domingos, Programa Pasión Olmedina, transmisión en los partidos de futbol del Centro Deportivo Olmedo.
Televisión: <ul style="list-style-type: none"> TVS Canal 13 	\$ 400.00	13:30 a 14:30, Noticiero TVS Noticias 19:30 a 20:30, Noticiero TVS Noticias
Publicidad Rodante: <ul style="list-style-type: none"> Cooperativa de transportes “Puruhá” 	\$ 220.00	Unidades #03, #08, #13, recorridos a través de la ciudad.

• PUBLICIDAD EN PRENSA ESCRITA



DIARIO REGIONAL INDEPENDIENTE
LOS ANDES
www.losandes.com.ec
e-mail: losandes@hoj.net

Viernes
23 de enero de 2009
Riobamba - Ecuador
PRECIO: 0,30 dólar
Año: 11 No. 4017
Edición Regional
3 secciones, 24 páginas

NACIONAL

Un hecho que conmociona al Austro

SUCESO. Los cuerpos de las víctimas fueron encontrados el pasado martes en el río Paute.

Elisa del Rocío Arévalo Pesantez (30 años) y sus tres hijos desaparecieron el pasado viernes 16. Según versión de sus familiares, ese día fue la última vez que la vieron con vida. Elisa les comentó que se iba a encontrar con el padre de sus dos primeros hijos (Jonathan Peraldo Arévalo Arévalo, de 11 años y Denise Dayana Arévalo Arévalo, de 6 años de edad). Desde allí no supieron nada más de ellos y la incertidumbre fue total.

Este martes el cuerpo sin vida de Elisa Arévalo fue encontrado en el río Paute, mientras que horas más tarde su familia, aún consternada por la muerte de esta joven madre, recibió la noticia de que miembros del Cuerpo de Bomberos encontraron otro cuerpo, se trataba de Jonathan. "Suponemos que es una venganza, porque cuando mi esposa empezó a demandar al papa de los dos niños mayores, comenzaron las amenazas de muerte a su celular", dijo Geovanny Idroro, esposo de Elisa Arévalo.

INTERNACIONAL

Ecuador negocia con la Unión Europea

BRUSELAS (EFE). Colombia, Perú y Ecuador avanzan hacia un acuerdo comercial con la Unión Europea (UE). Ecuador había expresado que las negociaciones se realicen de bloque a bloque con la CAN.

Los tres países comenzaron a preparar la apertura de negociaciones para la firma de un tratado comercial con la Unión Europea, proceso en el que no participará Bolivia mientras se deje la puerta abierta a los pactos bilaterales. Sendas delegaciones técnicas de Ecuador, Perú y Colombia abordaron ayer con funcionarios de la Comisión Europea (CE), órgano encargado de las relaciones comerciales con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), las modalidades de las negociaciones.

INPC ayudará a rescatar el patrimonio de Guamote



La Iglesia Matriz de Chambo fue declarada Patrimonio Cultural Nacional; al momento se realizan trabajos de restauración y mantenimiento con el aporte del INPC.

CONVENIO. La directora Inés Pazmiño firmó un convenio con el alcalde Juan de Dios Roldán; en Chambo entregó el acuerdo que declara a la Iglesia Matriz como Patrimonio Cultural.

La titular del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC) llegó ayer a Riobamba, de paso a Guamote y luego a Chambo, para cumplir dos compromisos contraídos con anterioridad.

En Guamote, la firma de un convenio de cooperación con el Municipio, mediante el cual prestará su asesoramiento en trabajos y proyectos orientados a levantar el inventario de los bienes culturales de ese cantón.

La directora del INPC, Inés Pazmiño, firmó el documento con el alcalde Juan de Dios Roldán.

Al hacerle, la funcionaria resaltó el interés que vienen demostrando los gobiernos seccionales, para recuperar y precautelar sus respectivos patrimonios, que constituyen la gran riqueza del país.

Luego, Inés Pazmiño se trasladó a Chambo, en donde entregó al alcalde Rodrigo Pazmiño el acuerdo por el cual se declara a la Iglesia San Juan Evangelista como Patrimonio Nacional Cultural.

Más 2A

PASTAZA

Puyo recibirá a candidatas a Miss Ecuador

En la finca El Pígalto está listo para recibir, el 15 y 16 de febrero, la visita de las candidatas a Miss Ecuador; informaron la coordinadora del evento de belleza, Martha Patricia Franco y el representante de la Municipalidad, Mauricio Peña-fiel.

BOLÍVAR

Preocupación en pobladores de Las Naves

Juvenal Penalosa, presidente del barrio Palmeras Bajas, de Las Naves, manifiesta que la población se encuentra preocupada por la falta de atención de las autoridades y el desbordamiento del río que atraviesa el sector.

COTOPAXI

Estudiantes visitaron el CEMA

Estudiantes de la Escuela Politécnica Javeriana recorrieron las instalaciones del Centro de Mantenimiento de Aeronaves (CEMA) en la FAE, y fueron testigos del trabajo que realiza el personal técnico ecuatoriano en el chequeo de los aparatos.

CHIMBORAZO

Terminó amnistía tributaria

Una vez concluida la tercera etapa de la amnistía tributaria el Servicio de Rentas Internas Regional (SRI), Centro II, informó que verificada la recaudación se estableció que llegó a 645 mil 246 dólares, con 186 obligaciones regularizadas.

El Inamhi defiende sus pronósticos

CLIMA. El Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (Inamhi) aseguró que el grado de certeza de sus predicciones climáticas llega al 80%.

Carlos Lugo, director ejecutivo del Inamhi, manifestó que "eso significa que a veces estamos en el 100 ciento por ciento y otras en el 50, pero el promedio es de 80%; claro que si damos un pronóstico a dos meses, la probabilidad de acierto disminuye; si lo damos a tres meses, puede ser hasta inferior el nivel de aciertos".

Según el Inamhi, en febrero pueden presentarse días con precipitación débil o moderada, alternando con días de "intenso registro" (sol).

DEPORTES

Ecuador y Colombia, por el liderato del Grupo A



La Selección ecuatoriana cumplirá hoy su tercer compromiso en el Sudamericano que se juega en Venezuela.

FÚTBOL. La última vez que se enfrentaron ambos equipos fue en el Sudamericano pasado, en la ciudad paraguaya de Ciudad del Este, en un juego que se saldó con triunfo colombiano por 1-0.

Maturín (EFE). Las selecciones de Ecuador y Colombia se enfrentan hoy por el liderato absoluto del Grupo A, del que son respectivamente primera y segunda, que los encaminaría hacia la clasificación directa a la final del Sudamericano Sub 20 de Venezuela.

Los ecuatorianos, que obtuvieron un empate sin goles en su duelo anterior frente a la anfitriona Venezuela, suman cuatro puntos, que los tienen a la cabeza de su grupo.

Su entrenador, Julio César Rosero, auguró que Colombia

"no será un rival fácil" en un partido clave para las pretensiones de ambos conjuntos por llegar a la fase decisiva.

"Lo importante es que sumamos ante Venezuela. Ahora ya pensamos en Colombia. Tenemos mucho material y jugadores que pueden desequilibrar su defensa aunque habrá que cuidar las marcas", dijo Rosero.

Por su parte, Colombia arribó a su segundo partido con mucho optimismo tras derrotar en su estreno por 1-0 a Perú con un tanto de su defensor Cuesta.

El técnico colombiano, José Helmer Silva, aseguró que sus jugadores "estuvieron en un buen nivel ante Perú", pero esperan mejorar frente a Ecuador.

La única duda del plantel es el volante Víctor Ibarbo, que salió resentido en el segundo tiempo frente a los peruanos, pero el cuerpo médico de los "cafeteros" cree que estará recuperado para el partido.

Ayer inició el proceso de matriculación de vehículos

TRAMITE. En las 24 provincias del país comenzó oficialmente el periodo ordinario de matriculación vehicular. En Riobamba hubo poca afluencia de usuarios.

Más 2A

Capturado presunto asesino de la familia Aguagallo

JUSTICIA. La Policía, luego de intensas investigaciones, logró capturar a Juan Pablo Carvajal Llinín, presunto asesino de Sandra Aguagallo y sus tres hijos.

Más 4B

El Cabildo adoquinará calles de urbanización

CIUDAD. La Dirección de Obras Públicas Municipales adjudicó dos contratos para adoquinar tres calles en la urbanización San Luis del Norte, a un costo de 49 mil 885 dólares.

Más 2A

Delicatesen, Pastelería,
 Chocolatería, Panadería; todo en
 un solo lugar!

 Rio Ambrosia
 gourmet shop

- PUBLICIDAD EN RADIO



Delicatesen, Pastelería,
Chocolatería,
Panadería; todo en un
solo lugar!

Rio Ambrósia
gourmet shop

- PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN



- PUBLICIDAD RODANTE



VI. CONCLUSIONES

- A través de la investigación, se llegó a establecer que “RIOAMBROSIA GOURMET SHOP” tiene grandes debilidades en cuanto al sistema gerencial, lo que afecta a la imagen y en la calidad del servicio que ofrece a su mercado objetivo.
- Se llegó a determinar que el sexo femenino es con un porcentaje de más del 50%, los que demandan, el servicio de RIOAMBROSIA, debiéndose de esta manera revisar los objetivos y los servicios que ofrece.
- No existe un costeo técnico de los precios de los servicios y productos, porque no se ha realizado un proceso minucioso que determine el costo real del producto, como siendo estos más altos que los de la competencia, lo que ha limitado el acceso de clientes y consumidores a los servicios que ofrece. La gerencia deberá revisar estos procedimientos.
- La calidad de productos y el servicio y atención al cliente deja mucho que desear ya que en varias ocasiones los clientes no han sentido satisfacción en el servicio que han recibido, menoscabando la imagen de Rioambrosia.
- El horario de atención es limitado para el servicio que oferta, en muchas ocasiones, los clientes al no contar con un servicio permanente han dejado de adquirir los productos y buscar sustitutos para sus necesidades inmediatas.
- El talento humano de Rioambrosia, se encuentra desmotivado por no contar con una remuneración acorde al trabajo que realiza, lo que incide en la calidad de servicio y atención al cliente.
- Los socios propietarios de Rioambrosia no han puesto el interés necesario para que esta, cumpla con los objetivos para los que fue creada, el desconocimiento de administración de una empresa de alimentos y bebidas

a ocasionado que en varios ocasiones se tomen decisiones equivocadas que comprometen al patrimonio de la empresa.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda tomar en cuenta la propuesta de sistema gerencial, con la finalidad de que se mejoren los procesos y la gestión administrativa arroje óptimos resultados.
- Con la finalidad de ampliar el nicho de mercado de clientes y consumidores es preciso que se difunda y se promocióne los servicios y productos de la empresa orientados al sexo femenino y masculino de los diferentes segmentos de mercado de la ciudad (jóvenes y adultos).
- Para establecer los precios reales de los productos de la empresa con un margen de utilidad conveniente, se deberá costear los productos en base a las listas de mercado provistas en este estudio; de esta manera la empresa será competitiva frente a la competencia.
- Para mejorar el servicio y atención al cliente es necesario que se evalúe el desempeño del personal y en base de estos resultados establecer programas de capacitación adecuados a su perfil profesional.
- En base de las sugerencias recibidas de los clientes y consumidores la gerencia de Rioambrosia deberá reevaluar el horario de atención al cliente, con la finalidad de fidelidad y mantener sus clientes y consumidores cautivos.
- La gerencia de Rioambrosia con la finalidad de motivar a su personal, deberá evaluar y revisar los sueldos para elevar y mejorar el servicio y la atención al cliente, así como la eficiencia y eficacia en las actividades que cada uno tiene que realizar; no hay que olvidar que el talento humano es el mejor recurso con el que cuenta la empresa.
- El involucramiento y compromiso de los socios propietarios en la administración de Rioambrosia es necesaria e inmediata por lo que se sugiere que se identifiquen y se involucren con los objetivos institucionales.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **ZAMORA CALVO, P.** Calidad en el servicio, México: IBALPE. 2000. 150 p.
- **MOLINDA ARANDA, F.** Diccionario Técnico Hostелero, Madrid: Editorial Office. 2005. 216 p.
- **ANDERSON, ROLPH E.** Administración de ventas, México: McGraw-Hill. 1995. 120 p.
- **DITCHER, E.** ¿Es usted un buen Gerente?, México: Ed. McGraw-Hill. 1988. 80 p.
- **ALVARADO, J.** El Gerente en las Organizaciones del futuro, Caracas: Ediciones UPEL. 1990. 180 p.
- **FERMIN, I. y RUBINO, N.** Gerencia y Liderazgo, Caracas: Ediciones UPEL. 1997. 200 p.
- **RAMÍREZ PADILLA, D y CABELLO GARZA, M.** Empresas Competitivas, México: Ed. McGraw-Hill. 1997. 180 p.
- **WHITELEY, R.** La integración cliente-empresa: Las 5 mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes, México: Editorial Prentice-Hall. 1996. 220 p.
- **MANUAL DE FUNCIONES**
victoria.guanajuato.gob.mx
2009-06-16

- **CALIDAD**

<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

2009-06-18

- **CALIDAD DE SERVICIO**

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm>

2009-06-25

- **SERVICIO AL CLIENTE**

<http://www.ambosmedios.com/releases/2005/03/prweb216307.htm>

2009-07-03

- **SERVICIO AL CLIENTE (CALIDAD)**

<http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-erv.shtml>

2009-07-09

- **SERVICIO AL CLIENTE (MEJORAMIENTO)**

<http://www.monografias.com/trabajos17/>

2009-07-10

- **SERVICIO AL CLIENTE (EMPOWERMENT)**

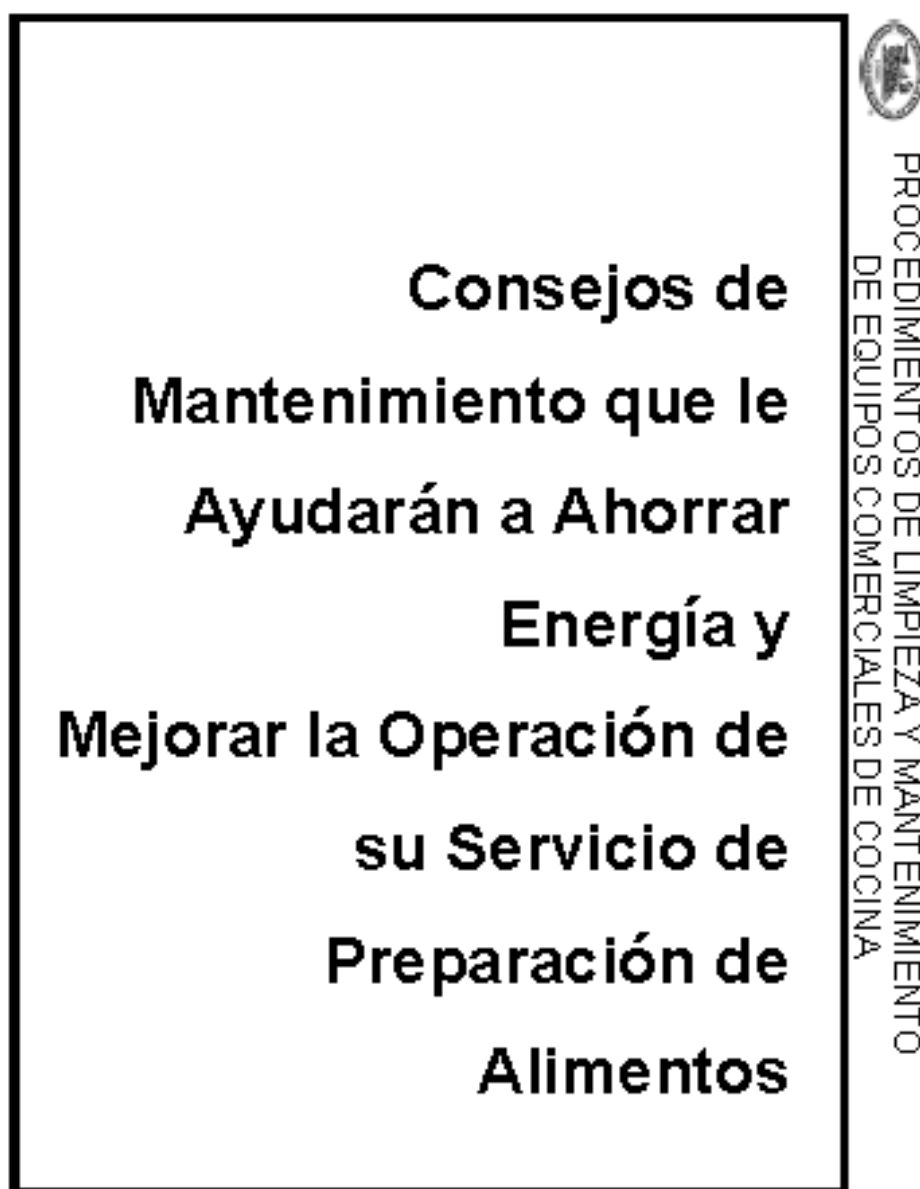
<http://html.rincondelvago.com/>

2009-07-15

IX. ANEXOS

ANEXO No. 1

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE LA EMPRESA “THE HARBOR STEAM BOILER INSPECTION AND INSURANCE CO.”.



ANEXO No. 2**CRONOGRAMA DE PRODUCCION SEMANAL DE PANADERÍA**

RIOAMBROSIA GOURMET SHOP						
CRONOGRAMA DE PRODUCCION SEMANAL						
Producto	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Baguette 350 gr.						
Piccolo						
Bollo blanco 60 gr.						
Bollo integral						
Chimborazo						
Croissant natural						
Croissant de jamón y queso						
Croissant de nutela						
Croissant integral						
Empanada de carne						
Empanada de manzana						
Empanada de pollo						
Pan dulce						
Pan de leche						
Pan de maíz						
Pan de quinua						
Pan de quinua integral						
Pan de semillas						
Trigo partido						
Donuts						
Pan de leche (pequeño)						
Pan popular						

ANEXO No. 3

PROGRAMA DE LIMPIEZA

SUPERFICIES DE PANADERÍA		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Viernes 	Limpieza, lavado, enjuagado y desinfección de: Pisos, Paredes, Techo, Ventanas.	Sr. Marco Tierra Sr. Ángel Cuenca

SUPERFICIES DE PASTELERÍA		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Miércoles 	Limpieza, lavado, enjuagado y desinfección de: Pisos, Paredes, Ventanas.	Sr. Ricardo Uvidia Sr. Ángel Cuenca

SUPERFICIES DE CAFETERÍA		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Lunes Viernes Limpieza general Todos los días. 	Aspirado de alfombras, limpieza de oficina, limpieza de bar, sala y mesas de servicio.	Sr. Ángel Cuenca

REFRIGERADORES, CONGELADORES, ULTRA CONGELADORES		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Viernes 	Retirado del frost que se forma en las paredes de los congeladores, Limpieza y desinfección.	Sr. Marco Tierra Sr. Ángel Cuenca Es obligación del panadero desocupar el congelador y ultra congelador, para su debida limpieza.

CAMARA DE LEUDO		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Miércoles 	Limpieza, lavado y desinfección de las paredes y superficies de la cámara de leudo.	Sr. Ángel Cuenca

MAQUINA AMASADORA		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Martes 	Retiro de la maquina al cuarto de lavado, para su debida limpieza, lavado y desinfección.	Sr. Ángel Cuenca

HORNO		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Miércoles 	Limpieza, lavado y desinfección de hornos de panadería.	Sr. Ángel Cuenca

UTENSILIOS DE PANADERÍA, PASTELERÍA Y CAFETERÍA		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Sábado 	Limpieza, lavado y desinfección de los utensilios que se utilizan en las 3 áreas de trabajo: panadería, pastelería, cafetería.	Sr. Marco Tierra Sr. Ricardo Uvidia Sra. Silvia Ramos

LATAS DE HORNO Y MOLDES		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO

<ul style="list-style-type: none"> Lunes 	Limpieza, lavado y desinfección, de las latas de horno, y moldes que se utilizan en panadería y pastelería.	Sr. Ricardo Uvidia Sr. Marco Tierra Sr. Ángel Cuenca
---	---	--

MESAS DE TRABAJO		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Todos los días 	Limpieza, lavado y desinfección	Jefes de Área Sr. Marco Tierra Sr. Ricardo Uvidia

BAÑOS		
DÍA DE LA SEMANA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
<ul style="list-style-type: none"> Todos los días 	Limpieza, lavado y desinfección	Sr. Ángel Cuenca

ANEXO No. 4

CRONOGRAMA DE PRODUCCION SEMANAL DE PASTELERIA

RIOAMBROSIA GOURMET SHOP						
CRONOGRAMA DE PRODUCCION SEMANAL						
Producto	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Jurgen						
Mousse de frambuesa						
Mousse de guanábana						
Mousse de mango						
Mousse de maracuyá						
Mousse de naranjilla						
Mousse de taxo						
Opera						
Sacher blanca						
Sacher negra						
Tiramisú						
Alfajores						
Cigarros de Linz						
Galletas de chocolate						
Chocochips de avena						
Chocochips de chocolate						
Brownies						
Trufa blanca						
Trufa de amaretto						
Trufa de bailey's						
Trufa de leche						
Trufa de maracuyá						
Trufa de melón						
Trufa de menta						
Trufa de ron						
Trufa de whisky						

Trufa semiamarga de whisky						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

ANEXO No. 5

NORMAS DE SANITACIÓN, PARA ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL TRABAJO.



- Cuidar la higiene personal.
- Uso del uniforme apropiado de trabajo, esto significa: Chaqueta de cocina, camiseta de algodón, pantalón mil cuadros, delantal de cocina, toca de panadero, y zapatos con suela de goma; todo esto perfectamente limpio y que no favorezca el acumulo de suciedad.
- Cabello recogido y protegido por un gorro.
- Uñas limpias y cortas manos perfectamente limpias. Esta es la medida higiénica más importante de todas, para prevenir posibles contaminaciones de los alimentos.
- Como norma general se deben lavar las manos siempre que se retorne al área de trabajo, después de ir al baño, después de sonarse la nariz, toser o estornudar, después de manejar dinero, después de manejar basura, etc.
- En caso de que se produzca una herida en las manos se debe proteger con una cubierta impermeable para evitar el contacto con los alimentos.
- No se debe comer, fumar, mascar chicle, mientras se manipulan alimentos.
- Se debe evitar toser o estornudar sobre los alimentos.
- Los alimentos congelados que vayan a utilizarse, deben descongelarse en heladera o en horno microondas, nunca a temperatura ambiente.
- Los alimentos cocinados para su uso inmediato se mantendrán, hasta el momento de servirlos, sometidos a la acción del calor (horno, fuego, etc.). Nunca se dejarán a temperatura ambiente.

- No recalentar en más de una ocasión, ni almacenar (incluso en heladeras) los alimentos recalentados.
- Durante la elaboración de comidas nunca se deben utilizar los mismos utensilios para los alimentos crudos y los cocinados. Por ejemplo: la carne cruda debe cortarse sobre una superficie destinada únicamente a este fin.
- Las frutas hay que lavarlos, pues en su superficie pueden quedar restos de pesticidas que si se ingieren pueden ocasionar enfermedades.

ANEXO No. 6**MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES**

RIOAMBROSIA GOURMET SHOP						
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES						
Cargo:		Gerente Técnico:				
Cubre periodo de:						
		Grado de cumplimiento de función				
N°	Criterio de Desempeño	E	B	R	I	Recomendación
1	Consolidar el Plan de Trabajo					
2	Formular conjuntamente con la Administración los Roles de las áreas de cocina					
3	Controlar la distribución de la materia prima					
4	Programar y desarrollar el cronograma de mantenimiento de la maquinaria y equipos del área de trabajo.					
5	Controlar y supervisar planes, programas y presupuestos.					
9	Informar periódicamente de la situación técnica de su área de trabajo.					
10	Ser corresponsable					
11	Dirigir y controlar al personal que está bajo su supervisión.					
Nombres y Apellidos del Calificador:						Fecha:
Firma:						
E = Excelente		B = Bueno		R = Regular		I = Insatisfactorio

ANEXO No. 7

MATRIZ DE DESEMPEÑO DE PERSONAL

RIOAMBROSIA GOURMET SHOP						
MATRIZ DE DESEMPEÑO DE PERSONAL						
Cargo:			Gerente Técnico:			
Cubre periodo de:						
N°	Criterio de Desempeño	Grado de cumplimiento de desempeño				Recomendación
		E	B	R	I	
1	Motivación, eficiencia y cumplimiento en la obtención de productos.					
2	Calidad y precisión en el trabajo realizado					
3	Planificación del trabajo					
5	Conocimiento de las labores que realizan sus colegas					
6	Conocimiento e involucramiento en la marcha global de la organización					
7	Comunicación fluida y relación con los colegas, capacidad de trabajo en equipo					
8	Capacidad de adaptarse a la ejecución de labores imprevistas					
9	Motivación, compromiso e iniciativa en el trabajo					
10	Confiabilidad con respecto al cumplimiento de las tareas que se le encarga					
11	Responsabilidad con respecto al manejo de recursos materiales y económicos					
12	Asistencia y puntualidad con respecto al horario laboral y en los compromisos de trabajo					
13	Interés de superación / actualización de conocimientos técnicos por iniciativa propia					
Nombres y Apellidos del Calificador:						Fecha:
Firma:						
E = Excelente		B = Bueno		R = Regular		I = Insatisfactorio

ANEXO No. 8

HOJA DE RECOMENDACIONES

RIOAMBROSIA GOURMET SHOP		
HOJA DE RECOMENDACIONES		
Cargo:		Gerente Técnico:
Cubre periodo de:		
N°	Aspecto	Recomendación
1	Grado de cumplimiento de las funciones (síntesis de lo recomendado en la Matriz de Cumplimiento de Funciones)	
2	Desempeño personal (síntesis de lo recomendado en la Matriz de Desempeño Personal)	
3	Claridad en los marcos de dirección y de jerarquía en el trabajo.	
4	Oportunidades de coordinación, de planificación y de orientación técnica.	
5	Comunicación, cooperación y aporte por parte de los colegas de trabajo.	
6	Tensiones o conflictos entre personas	
7	Espacio, equipamiento y otras facilidades de trabajo	
8	Disponibilidad de materiales de trabajo.	
9	Oportunidades de capacitación profesional.	
Nombres y Apellidos de la persona que recomienda:		Fecha:
Firma:		

ANEXO No. 9

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

“RIOAMBROSÍA GOURMET SHOP”

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

POLÍTICA

Las reglas y regulaciones son imprescindibles para la eficiente marcha de una empresa y la clave de una operación con suceso; éstas han sido establecidas como guía para todos en la institución.

Es política administrativa el ser pacientes, comprensivos, honestos y tolerantes en el manejo de la empresa. Es deseo sincero de la administración ayudar a los miembros de la institución en todo lo que sea posible a fin que todos puedan progresar en la misma, pero cualquier incumplimiento a estas reglas será sancionado con una política uniforme que se aplicará en toda la empresa y a todas las personas.

Debemos pedir la sincera colaboración de los empleados en el cumplimiento de estas reglas que se contemplan en este Reglamento Interno de Trabajo que será de beneficio común para todos.

CAPITULO I

CAMPO DE APLICACIÓN

Art. 1 El presente Reglamento Interno rige para las relaciones laborales existentes entre la empresa “RIOAMBROSÍA GOURMET SHOP” y sus empleados, por lo que sus disposiciones se consideran incorporadas en los contratos de trabajo que celebre la empresa con sus empleados que legalmente estén sometidos a las normas del Código de Trabajo, quedando tanto la empresa como sus empleados sujetos a las disposiciones de este Reglamento Interno y los vacíos que en él se encuentren, se llenarán de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo y más Leyes aplicables.

Art. 2 La palabra “empresa” que se utiliza en este reglamento se referirá a la “RIOAMBROSÍA GOURMET SHOP”; y el término “Empleado” a todos los trabajadores que actualmente o en el futuro desempeñen funciones en la empresa.

Art. 3 Para conocimiento de todos los empleados, la empresa entregará a cada uno de ellos un ejemplar del presente Reglamento, debiendo suscribir cada uno el correspondiente recibo.

Art. 4 Los empleados quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no será motivo de excusa para ningún empleado.

CAPITULO II

DEL PERSONAL

Art. 5 El personal de la empresa está constituido por los empleados en las diversas áreas de su actividad, sujetos a las Normas del Código de Trabajo.

Art. 6 El empleado de la empresa “RIOAMBROSÍA GOURMET SHOP”, debe tener presente que con su trabajo, desempeña un papel importante en la vida del país, especialmente por la confianza depositada no solamente por la empresa sino por los socios y el público en general. Por lo mismo, sus cualidades de honorabilidad, delicadeza, confidencialidad y educación son esenciales en el desempeño de su trabajo.

Art. 7 La empresa proporcionará a su personal de empleados un ambiente y condiciones de trabajo adecuado, así como beneficios de orden económico de acuerdo a las posibilidades de que ellas disponga y estará dispuesta a ayudar y estimular a sus servidores para el desarrollo de las actividades de cada uno de ellos en sus respectivas funciones.

Art. 8 La empresa se reserva el derecho exclusivo de contratar nuevos empleados a su servicio. Declara además que es su política no aceptar solicitudes de trabajo de parientes cercanos a los empleados de la empresa hasta segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad o que tengan vinculo matrimonial; así como someterlos previamente a la admisión, al proceso de selección que se considere necesario y a las pruebas técnicas, prácticas psicotécnicas que fuesen requeridas según a lo que se estableciese en la Selección de Personal.

Art. 9 La Dirección y Administración de la empresa las ejerce el Gerente directamente o por intermedio de los distintos niveles de orden jerárquico, por medio de quien se organizan el sistema de trabajo y distribución de personal.

Art.10 Para la suscripción del contrato individual de trabajo, la persona que ha sido aceptada en el proceso de selección deberá presentar la siguiente documentación:

- Partida de nacimiento
- Carnets de afiliación al IESS sección A o B (sí es afiliado)
- Cédula de ciudadanía
- Libreta o Certificado militar (hombres)
- Fotografía tamaño carnet
- Certificado médico de idoneidad para el trabajo
- Certificado o comprobante de ingresos o retenciones de impuesto a la renta de trabajos anteriores, si los tuviere.
- Si tiene cargas familiares
- Partida de matrimonio civil
- Partida de nacimiento de la (él) cónyuge o conviviente
- Certificado del IESS en caso de que la (el) cónyuge no se encuentra afiliada (o) o la información del lugar de su trabajo si es empleada (o).
- Partida de nacimiento de los hijos.
- Información sumaria de hijos mayores que estudian, se encuentran a su cargo y no trabajan.
- Certificado de soltería de hijas mayores que no trabajan.
- Certificado del IESS de hijos mayores respecto a que no se encuentran afiliados.
- Certificado médico de hijos imposibilitados permanentemente y que se hallan a su cargo.
- Documentos de adopción de hijos en el caso de tenerlos.
- Información sumaria u otro documento legal que acredite la formación de un hogar monogámico y permanente en el caso de unión libre.

En caso de falsedad al proporcionar los datos solicitados, la empresa procederá a separar inmediatamente al trabajador que incurra en ello, terminando el contrato de trabajo sin necesidad de desahucio, de conformidad con lo dispuesto en el numeral segundo del Art. 172 del Código de Trabajo.

Art.11 Todo empleado estará en la obligación de reportar por escrito a Gerencia todo cambio que se refiera a los siguientes datos:

- Estado Civil
- Aumento y disminución de carga familiares
- Nacimiento de hijos, cambio de estado civil de hijos mayores de edad,
- Fallecimiento de hijos o cónyuge u otra persona que constituya carga familiar
- Adquisición de parentesco, matrimonio o unión de hecho con otro empleado (a) de la empresa.
- Dirección domiciliaria.
- Número telefónico o de referencia.

Art.12 Cumplidos los requisitos enumerados anteriormente, la persona que haya sido aceptada por la empresa como su empleado, celebrará con esta ante el Juez de Trabajo respectivo, un contrato de trabajo a prueba, con una duración de hasta 90 días. Transcurrido este plazo, si ninguna de las partes lo diese por terminado el contrato se considerará a tiempo indefinido, con la garantía de su estabilidad en el Art.14 del Código de Trabajo, salvo que se tratare de un contrato de trabajo a tiempo fijo celebrado de conformidad con la Ley.

Art.13 La empresa enviará al IESS dentro de los quince días siguientes la suscripción del contrato de trabajo, el aviso de entrada del empleado, aviso que obligatoriamente tendrá que ser firmado por dicho empleado conjuntamente con el contrato de trabajo.

Art.14 El Gerente, como representante legal de la empresa es la única persona facultada para celebrar contratos de trabajo, excepto en el caso de contratación de Gerente.

Art.15 No existirá en la empresa la contratación verbal, por lo que ninguna persona será considerada empleada de la misma mientras no hubiese suscrito el respectivo contrato de trabajo, el mismo que será registrado ante la autoridad señalada por la Ley. Por lo mismo, los funcionarios referidos en el artículo anterior que violasen esta disposición, serán personal y pecuniariamente responsables de los pagos que se debiesen o se hiciesen a personas con las cuales no se hubiesen celebrado previamente el contrato escrito correspondiente.

Art.16 No se considerará como cambio de ocupación habitual el hecho de que un empleado sea destinado a prestar servicios en otra función o dependencias de la empresa, especialmente cuando se trate de suplir la ausencia de algún servidor que haya faltado o cuando dicho cambio obedezca a modificación de sistemas o a la automatización de procedimientos, siempre y cuando dicho cambio no implique disminución de categoría y remuneración.

CAPITULO III

DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

Art.17 La jornada ordinaria de trabajo será de 40 horas semanales que se cumplirán de conformidad con los horarios y turnos establecidos por la empresa de acuerdo a las exigencias de los servicios necesarios. Los turnos y horarios de trabajo constarán en los respectivos contratos individuales o en los boletines que elabore la Gerencia de la empresa que serán exhibidos en el lugar de trabajo con anticipación de por lo menos 48 horas.

Art.18 Todos los empleados de la empresa están obligados a laborar cumpliendo de manera estricta el horario y turnos establecidos para cada sección o partida, los mismos que podrán ser modificados por la empresa de acuerdo a sus necesidades y a la naturaleza del trabajo así como en función de los cambios de organización, procedimiento y sistemas que se implementen, modificaciones que en todo caso cumplirán con las disposiciones legales y serán dados a conocer públicamente a los empleados con la anticipación de por lo menos 48 horas.

Art.19 Las horas fijadas en el horario de trabajo para la iniciación y término de la jornada de labor, se refieren al trabajo efectivo, de tal manera que al inicio de dicha jornada, el empleado deberá estar en el puesto de trabajo ya laborando, y lo mismo en cuanto se refiere a la hora para la terminación de la jornada, es decir que laborará hasta la hora exacta de dicho término.

Art.20 Los empleados que laboren bajo el régimen de jornada única dispondrán de treinta minutos diarios para tomar el refrigerio, de acuerdo con el horario establecido para el efecto.

Art.21 Todo empleado está obligado a someterse a los sistemas de registro establecidos por la empresa para el control de la puntualidad y asistencia al trabajo, tanto en la hora de entrada como en la de salida.

Art.22 La omisión en el registro de asistencia hará presumir la ausencia del empleado en la fracción correspondiente a la jornada cuya entrada o salida no se hubiese registrado, toda vez que dicho registro de asistencia es la única prueba legal respecto de la presencia del empleado en su sitio de labor, por lo que el registro es una actividad personalísima e indelegable, por lo que la violación de esta obligación constituye falta grave sancionada por este Reglamento y por el Código de Trabajo. Si por cualquier motivo, el empleado no hubiese registrado su ingreso en la hora establecida o el registro apareciese borroso, confuso o manchado, deberá justificar inmediatamente su situación ante la Gerencia.

Art.23 Las faltas de puntualidad o atraso de cinco minutos o más así como las faltas de asistencia al trabajo por más de tres veces dentro de un período de 30 días laborables, dará derecho a la empresa para solicitar al Inspector de Trabajo la terminación de las relaciones laborales de acuerdo a lo que dispone el numeral primero del Art.171 del Código de Trabajo. Se exceptúan desde luego si las faltas o atrasos tienen justificación legal, entendiéndose por tal justificación exclusivamente la enfermedad del empleado debidamente comprobada mediante certificado que otorgue el Departamento Médico del IESS y la calamidad doméstica que fuere debidamente comprobada a satisfacción de la empresa.

Art.24 Ningún empleado podrá salir de su lugar de trabajo durante las horas de labor sin permiso del Jefe inmediato, el mismo que será concedido solamente por enfermedad del empleado, requerimiento de autoridades exigiendo la comparecencia del servidor, ejercicio del sufragio y en general en casos permitidos por la Ley.

Art.25 Los trabajos en horas suplementarias o extraordinarias sólo podrán ser exigidos en los casos previstos en la Ley y deberán ser autorizados por el Gerente. Sólo cumplido este requisito la empresa pagará el tiempo de trabajo suplementario o extraordinario de conformidad con la normas del Código de Trabajo. Esta disposición no es aplicable al Gerente, Director, Jefe Departamental y en general, a los servidores comprendidos en los casos previstos en el Art.57 del indicado Código, y que no tiene derecho a pagos adicionales por trabajos efectuados fuera de la jornada ordinaria de labor.

Art.26 Cuando la empresa deba formular balances, informes o reportes, etc. A las autoridades u organismos de control, los empleados deberán laborar horas suplementarias o extraordinarias, cuando fueren requeridos para tales efectos, las cuales serán pagadas con recargos legales.

Art.27 La ejecución de trabajos en las horas suplementarias o extraordinarias sin la correspondiente orden escrita del Gerente no será reconocida por la empresa.

Art.28 No se considerarán horas extraordinarias o suplementarias las que tuvieran que laborar los empleados para compensar por disposición de autoridad competente, o como consecuencia de sus propios errores, negligencias, permisos o postergación del trabajo.

CAPITULO IV

DE LAS AUSENCIAS PERMISOS, LICENCIAS Y VACACIONES

De las ausencias

Art. 29 La falta de puntualidad o inasistencia injustificada serán sancionados conforme a este reglamento y a lo prescrito en el Código de Trabajo y podrán dar lugar a la pérdida de la remuneración correspondiente.

Para este efecto, se considerará falta de puntualidad al hecho de llegar al lugar del trabajo con atraso, o sea pasada la hora de entrada, o no estar listo a la hora de inicio de trabajo.

Se considera falta de asistencia al hecho de que el empleado no concurra injustificadamente hasta una hora después de iniciada su jornada de trabajo.

Art.30 Cuando un empleado no realice su labor completa dentro de la jornada legal obligatoria, perderá la parte proporcional de su remuneración conforme lo dispone el código de trabajo, esto es, sin perjuicio de la sanción en caso de atraso o abandono de su trabajo.

Art.31 Las ausencias imprevistas, por motivo de enfermedad, serán comunicadas al respectivo superior, a más tardar en la primera hora de iniciada las labores en la empresa, mencionándose la enfermedad y cuando se estima el reingreso del

empleado a sus labores. La enfermedad será debidamente comprobada preferentemente con el certificado del médico del IESS, pudiendo la empresa verificarlo por el médico que designe la empresa, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 178 del Código de Trabajo.

Art.32 En caso de falta de notificación a la empresa se entenderá que la enfermedad no existe y se registrará la falta, como injustificada, dando lugar a las sanciones pertinentes. Toda ausencia por cualquier motivo sea esta justificada o injustificada deberá ser reportada por el jefe inmediato superior a Gerencia en forma obligatoria. Su incumplimiento acarreará al funcionario una de las sanciones contempladas en este reglamento.

De las Vacaciones

Art.33 La empresa, en cumplimiento de lo previsto en el Art.68 y siguientes del Código de Trabajo, garantiza a sus empleados el derecho de sus vacaciones anuales durante quince días ininterrumpidamente más un día adicional por cada año de servicio posterior al quinto prestado a la empresa.

Sin embargo, si por razones de orden técnico, administrativo o de confianza la empresa necesitase el concurso de uno o más de sus empleados con derecho a gozar de sus vacaciones, podrá negar a ellos las vacaciones de ese año para acumular en el siguiente, de acuerdo a lo que dispone el Art.73 del Código de Trabajo.

Art.34 El derecho a gozar de las vacaciones anuales, lo ejercerán los empleados de acuerdo al calendario que la empresa elaborará anualmente el mismo que lo hará conocer a los empleados con tres meses de anticipación por lo menos a la fecha de iniciación de dichas vacaciones.

Para el efecto, cada empleado que legalmente tenga derecho a gozar de vacaciones, presentará su solicitud ante el Gerente quien elaborará el cuadro anual de vacaciones, procurando armonizar los intereses de la empresa con el deseo de los empleados.

A quienes no se les conceda el goce de vacaciones en razón de lo establecido en el artículo anterior o se los conceda en época diferente a la solicitada, se les prefiere en la elaboración del cuadro de vacaciones del año siguiente.

De las Licencias

Art.35 La empresa concederá a sus empleados el goce de licencias y permisos en los casos previstos en la Ley y siguiendo el procedimiento respectivo. Si el empleado hace uso indebido de una licencia o permiso, incurre en falta grave a este Reglamento, que por lo mismo, constituye causal suficiente para dar por terminado el contrato de trabajo previo al trámite de visto bueno.

Art.36 Corresponde al Gerente la concesión de permisos y licencias a los empleados que requieran, y siempre de conformidad con las disposiciones del Código de Trabajo y de este Reglamento Interno. Cuando se trate de permisos para ausentarse transitoriamente de la empresa durante una jornada de trabajo, el Jefe inmediato es responsable de su concesión, siempre que existan razones de absoluta necesidad y sean ocasionales. En todo caso, dicho Jefe comunicará el hecho por escrito al Gerente.

Art.37 En casos especiales debidamente justificados, el Jefe inmediato podrá conceder permisos con cargo a vacaciones, pero únicamente en proporción a los meses laborados en el respectivo año de servicio, debiendo reportar el hecho a la Gerencia.

Art.38 El Jefe inmediato se responsabilizará de recibir del empleado que estuviere por salir en goce de vacaciones o licencias, todos los útiles o implementos que le hubiesen sido entregados para su trabajo.

Art.39 Los empleados que controlen combinaciones de cajas de seguridad, archivos, valores, etc., deberán justificar su ausencia con la mayor anticipación posible, directamente a Gerencia, quien determinará a la persona que reemplace al ausente, así como la forma de entrega de llaves, combinaciones, etc., en forma inmediata y a entera satisfacción de la empresa.

Art.40 En caso de faltantes de dinero en efectivo u otros, el personal no podrá retirarse de la empresa mientras no se haya balanceado tales defectos y el supervisor responsable haya acordado que el trabajo está concluido o autorice la salida.

Art.41 Los empleados a cuyo cargo se hallen valores o dinero, cuando por cualquier circunstancia deban abandonar su puesto aunque sea por pocos minutos, deberán

dejar con las debidas seguridades los valores o dinero a su cargo y bajo su responsabilidad personal, estando prohibido el encargo de estos valores o dineros a terceros.

Art.42 Son días de descanso además de los sábados y domingos, los señalados en el código de trabajo, sin perjuicio de lo cual estas vacaciones pueden sufrir modificaciones con la aprobación de las autoridades de trabajo y los Organismos de Control.

Art.43 Finalizado los días de descanso obligatorio, de los permisos de las licencias, de las vacaciones y de las ausencias debidas a enfermedad, los empleados deberán reintegrarse a sus labores de no hacerlo se sujetarán a las sanciones que consistirán en multa, sin perjuicio de la perdida de la remuneración correspondiente.

CAPITULO V

DE LA HIGIENE Y LA SEGURIDAD

Art.44 Toda persona que prestare servicios a la empresa está obligado a someterse a los exámenes médicos que la Institución estime convenientes y a obtener los certificados, y fichas de salud que confiera la autoridad competente.

Art.45 Toda persona que trabaje en áreas de manipulación de alimentos está obligada a llevar su uniforme completo, y completamente pulcro antes de empezar la jornada de trabajo.

Art.46 Es de carácter obligatorio que las personas que trabajen en manipulación de alimentos usen el uniforme que consta de:

- Toca
- Malla para el cabello
- Camiseta de algodón
- Chaqueta de cocina
- Pantalón mil cuadros
- Delantal de cocina

Art.47 Es obligación de los manipuladores de alimentos cumplir con las siguientes normas de higiene personal:

- Ducha diaria
- Cabello corto
- Uñas cortas
- Estar afeitado
- No usar perfumes muy fuertes
- No usar maquillaje
- No usar anillos o cualquier clase de piercing; cadenas o pulseras.

CAPITULO VI

DE LAS REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

Art.48 Salvo los casos excepcionales en que se convenga por escrito con el empleado se realizarán pagos anticipados a su remuneración, de lo contrario, los pagos se efectuarán por mensualidades vencidas de labor, en dinero en efectivo, pudiendo hacer abonos quincenales si la empresa lo considera conveniente. El pago de las remuneraciones se hará en el local de la empresa, siendo obligación del empleado firmar los recibos, en cuadros o comprobantes colectivos o individuales, según lo disponga la Institución.

Art.49 Al momento de recibir su remuneración, todo empleado está obligado a comprobar la exactitud de los rubros realizados para determinar el monto de la remuneración y la exactitud de la suma recibida en dinero. En caso de inconformidad, deberá dejar constancia del hecho en el recibo que firmará y presentará su reclamo por escrito dentro de las 24 horas posterior a la recepción de la remuneración; en caso contrario se considerará correcta la liquidación y perfeccionando el pago.

Art.50 Cuando un empleado se retire del servicio por cualquier motivo y le corresponda recibir el pago de cualquier derecho, al liquidar su cuenta antes de recibir el valor que le corresponda, se le descontará los valores que se encuentre adeudando a la empresa por préstamos, anticipos, etc.

Art.51 El empleado que faltare injustificadamente a su trabajo perderá la remuneración correspondiente de conformidad con lo previsto en el Art.53 del Código

de Trabajo, sin perjuicio de las sanciones a que hubiese lugar de conformidad con la Ley.

Art.52 Sin que forme parte de la remuneración, la empresa reconoce al personal que labora en la Institución, los gastos de movilización y viáticos cuando tengan que ausentarse del lugar habitual de trabajo, de conformidad con el Reglamento que al efecto se dicte.

CAPITULO VII

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS EMPLEADOS

Art.53 Son obligaciones de los empleados, a más de las constantes en el Art.44 del Código de Trabajo, y las determinadas por la Ley en el contrato de trabajo, y el presente Reglamento Interno, las que a continuación se enumeran y cuyo incumplimiento serán consideradas como faltas leves, cuando haya reincidencia:

- Cumplir fielmente las órdenes emanadas para el trabajo por la empresa a través de sus representantes, debiendo comunicar inmediatamente a su superior jerárquico, cualquier circunstancia que le impida cumplir dichas órdenes o con cualquiera de sus obligaciones laborales;
- Respetar a sus superiores y cultivar la más sana armonía con sus compañeros de trabajo durante las horas de labor o fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros;
- Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre sí con sus superiores;
- Sujetarse y cumplir fielmente las Leyes Laborales, el contrato, el Reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos;
- Desempeñar con conocimiento, eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas, siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por la empresa a través de su representante o de la persona encargada de su Departamento;
- Presentarse al trabajo cuidando su arreglo personal;
- Colocar su prenda de vestir y ropa de trabajo en el sitio destinado para el efecto;

- Defender los intereses morales y materiales de la empresa, de los clientes y público en general, evitando toda clase de daños y perjuicios, poniendo siempre adelante el prestigio de la Institución;
- Realizar inventarios de los útiles de trabajo y más implementos o pertenencias de la empresa que estén a su cargo, cuando lo ordene un superior jerárquico;
- Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo en donde realiza su labor, observando las medidas de higiene y cuidado, y las que naturalmente influyen en la conservación de la salud;
- Cuidar todos los bienes de la empresa que estén a su cargo así como las pertenencias de los clientes que le sean confiados y responder por ellos en caso de pérdidas, destrucción o daño, que no provenga de caso fortuito o fuerza mayor;
- Someterse a las medidas usuales de higiene, de seguridad, de prevención, de accidentes y riesgos de trabajo, prescritas por las Autoridades del ramo y las que ordene la empresa;
- Trabajar en las labores que le han asignado, siendo prohibido recibir visitas personales o mantener conversaciones triviales con los clientes o leer periódicos, libros, revistas o dedicarse a juegos y distracciones de cualquier naturaleza en el lugar de trabajo mientras se encuentra prestando sus servicios;
- Ejecutar las labores que le correspondan, no debiendo encargar a otras personas la realización del trabajo que le ha sido encomendado ni cambiar de puesto de trabajo, ni alterar las horas de labor, ni reducir o suspender el servicio;
- Permanecer dentro del área de trabajo durante las horas laborales, salvo el caso de los empleados que por su función tengan que concurrir a otras áreas, departamentos o dependencias de la empresa;
- Abstenerse de ingresar a los predios de la empresa, fuera de las horas de oficina, salvo que tenga la respectiva autorización;
- Proporcionar a la empresa los datos requeridos sobre su cambio de domicilio, estado civil, nacimientos de hijos, etc., con la correspondiente justificación del caso;
- Utilizar el teléfono de la empresa únicamente para asuntos de trabajo, requiriendo autorización del superior inmediato para emplear en fines particulares;
- Tratar al público en general con la cortesía que el caso requiera, brindándoles un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el buen nombre de la

empresa y de todos los servidores de la misma; si por cualquier circunstancia se suscite algún incidente con un cliente, el empleado antes de contradecir llevará el caso inmediatamente al superior, a fin de que lo resuelva;

- Exponer sus quejas o reclamos en forma comedida al superior jerárquico;
- Reportar a sus superiores jerárquicos los hechos o circunstancias que causan daño a la empresa o que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores;
- Cuidar del mantenimiento de los equipos y utensilios con los cuales labore el empleado. Y en caso de pérdida, desperfecto o daño, debido a actos dolosos y culposos del empleado, se considerará aquello como falta grave sujeta a lo previsto en el artículo siguiente.

Art.54 A más de las prohibiciones establecidas para los empleados en el Art.45 del Código de Trabajo, cuyas violaciones constituirán indisciplina o desobediencia grave a este Reglamento Interno, constituirá igualmente desobediencia o falta grave al Reglamento Interno de Trabajo que dará derecho a la empresa a solicitar el visto bueno, de conformidad con lo que establece el numeral segundo del Art.171 del Código de Trabajo, el hecho de que un empleado esté incurso en alguna de las siguientes prohibiciones:

- Alterar, suplantar, sustraer o destruir registro, comprobantes u otros documentos de la empresa;
- Llevar a efecto el denominado juego de cheques o permitir que se lo haga por parte de terceros, y cambiar o cobrar en la empresa cheques girados por el empleado o endosados a su favor;
- Introducir a los locales de la empresa bebidas alcohólicas, estupefacientes o droga, así como consumirlos en su interior o presentar a cumplir sus funciones bajo el efecto de estupefacientes, drogas o bebidas alcohólicas, aún cuando no se encuentre en estado de embriaguez;
- Fumar en el lugar de trabajo;
- Promover algazaras, reyertas o escándalos en los lugares de trabajo;
- Portar armas de cualquier clase en el trabajo, salvo el caso del personal de guardianía o vigilancia que por escrito esté autorizado;
- Golpear o injuriar a los socios, compañeros de trabajo o superiores jerárquicos;
- Causar daño de cualquier naturaleza a los bienes o pertenencias de la empresa, de los compañeros de trabajo o de los clientes, o ponerlos a grave riesgo;

- Hacer afirmaciones falsas o propagar rumores que vaya en detrimento de la empresa o de sus personeros, o que crean inquietud o malestar en el personal o de la Institución, sus socios, sus clientes y en general, ejecutar actos desleales o disociadores en perjuicio de la empresa,
- Dejar de someterse al control diario de asistencia o borrar y alterar esos registros de verificación del tiempo de trabajo;
- Macar el registro o tarjeta de control de asistencia de otro empleado aún cuando lo esté reemplazando;
- Demorar la iniciación de sus labores después de haber registrado la asistencia, dejar de atender, abandonar el sitio de trabajo o suspender la ejecución de la labor sin la autorización del jefe respectivo;
- Alterar los turnos de trabajo o delegar la ejecución de sus tareas sin autorización del Jefe inmediato;
- Participar en cualquier forma de suspensión arbitrariamente de trabajo o negarse sin causa legal a la realización de las labores ordinaria;
- Intervenir en actividades políticas, religiosas o de proselitismo dentro las dependencias de la empresa; así como hacer colectas, rifas o suscripciones de cualquier clase o practicar juegos de azar;
- Boicotear o limitar maliciosamente su trabajo o el de los demás empleados de la empresa;
- Emplear, sin autorización de la empresa, utensilios, implementos, vehículos y otros bienes de propiedad de la misma; o destinarlos a usos distintos de los que le son naturales; o disponer de esos implementos, materiales o de bienes de la Institución en cualquier forma;
- Exigir a los socios y clientes de la empresa o recibir de ellos dinero, propinas o beneficios por los servicios prestados;
- Tomar o usar arbitrariamente cualquier objeto de propiedad de los socios o clientes de la empresa o usar en provecho propio los bienes y servicios destinados exclusivamente al uso de los socios;
- Dar un fin distinto al señalado por los socios o clientes, a los dineros que aquellos depositen en la empresa, y peor aún utilizar estos dineros en provecho propio y en perjuicio de la Institución de sus socios o clientes;
- Firmar a nombre de la empresa sin la autorización escrita correspondiente, o utilizar para asuntos personales el nombre de la empresa o sus papeles, sellos o logotipo;

- Hacer competencia a la empresa o prestar asesoría o servicios profesionales a terceros, dentro de la misma rama de la actividad;
- Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude o que constituye acciones sancionadas por la Ley;
- Informarse del contenido de comunicaciones o de cualquier otro documento de la empresa, salvo que aquella la haya autorizado, y en todo caso, bajo obligación de reserva;
- Divulgar cualquier dato de carácter reservado de la empresa, ya sea de índole comercial o administrativo, que hubiese llegado a su conocimiento;
- Mantener relaciones comerciales, financieras o familiares, directa o indirectamente con clientes o contratistas de la empresa cuando por la función que desempeña, puede influir en beneficio de dicho cliente o contratista;
- Tener otro empleo en la misma o similar rama de actividad a realizar durante las horas de trabajo, dentro o fuera de la empresa, según el cargo que desempeñe, trabajos de otras personas naturales o jurídicas sin autorización escrita concedida por la Gerencia;
- Retardar o negarse injustificadamente al cumplimiento de sus obligaciones laborales o hacer uso indebido de las licencias y permisos concedidos conforme al Código de Trabajo o a este Reglamento Interno;
- Intervenir, tramitar o resolver asuntos relacionados con la empresa en los que estuviesen personalmente interesados, o lo estuviese su cónyuge o pariente hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o servir de intermediarios a los socios en sus operaciones y transacciones de la empresa.

Art.55 Los Jefes Departamentales, cualquiera que sea la denominación que tengan dentro de la empresa, son responsables de la planificación, organización, dirección, evaluación y control de las áreas a su cargo, y procurarán la óptima utilización de los recursos humanos y materiales disponibles. En el ejercicio de sus labores, deberán cumplir con todas las obligaciones establecidas en las Leyes, en el contrato correspondiente y en este Reglamento Interno, teniendo a más de las obligaciones consignadas en el artículo anterior, las siguientes:

- Reportar el resultado del trabajo y las novedades presentadas en la ejecución del mismo a sus superiores jerárquicos;

- Colaborar en el control de la asistencia del personal y reportar la inasistencia de los empleados con las respectivas justificaciones en caso de haberlas, en el plazo máximo de 48 horas;
- Calificar bajo su estricta responsabilidad los casos excepcionales en los que puede autorizar a un empleado para que se ausente transitoriamente de la empresa durante una jornada de trabajo, y comunicar de esos permisos a la Gerencia en el plazo máximo de 48 horas;
- Autorizar en caso de real necesidad y bajo su responsabilidad, el trabajo en horas suplementarias y extraordinarias, con la limitación señalada en el Art.28 de este Reglamento Interno, y emitir el reporte correspondiente a la Gerencia;
- Dar trámite a las solicitudes de vacaciones que formulen los empleados dependientes, de conformidad con lo establecido en los Art.31 y 32 del presente Reglamento;
- Recibir los bienes y útiles a implementar que se hallen a cargo de sus empleados dependientes que salgan definitivamente del trabajo o temporalmente por goce de vacaciones o licencias.

Art.56 Los empleados a cuyo cargo se hallen valores, dineros, archivos, bóvedas o cajas de seguridad, son personal y pecuniariamente responsables del cuidado de los mismos, por lo que a más de las obligaciones generales precisadas en los artículos precedentes, no podrán abandonar sus puestos de trabajo ni siquiera por pocos minutos, sin antes dejar esos valores, dineros, archivos, bóvedas o cajas de seguridad debidamente protegidos.

Adicionalmente, al ser depositarios de dineros y valores de la empresa, no podrán frecuentar casinos o salas de juegos de azar.

CAPITULO VIII

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPRESA

Art.57 Son obligaciones de la empresa, a más de las establecidas en las Leyes, las siguientes:

- Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud;
- Llevar un registro actualizado en el que constan nombres, edades, datos personales, estado civil, cargas familiares, antigüedad en el servicio, relaciones de parentesco con otros empleados y en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los empleados de la empresa;
- Proporcionar a todos los empleados los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como uniforme de trabajo apropiado e implementos de seguridad, cuando fuesen requeridos por la naturaleza del trabajo;
- Tratar a los empleados con los naturales respeto y consideración que merecen;
- Atender, dentro de las provisiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los empleados;
- Facilitar a las autoridades de trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código de Trabajo y del Presente Reglamento.

CAPITULO IX

DE LAS SANCIONES Y SU PROCEDIMIENTO

Art.58 En caso de infracción a las normas constantes en el Código de Trabajo, en el presente Reglamento Interno y en los contratos individuales de trabajo, se establecen dos clases de sanciones:

- Sanciones por faltas graves ; y,
- Sanciones por faltas leves.

Art.59 Las faltas graves, darán lugar a que la empresa solicite el visto bueno al señor Inspector de Trabajo para dar por terminado la relación laboral, previo el trámite legal.

Art.60 Las faltas leves, según su intensidad o frecuencia, serán sancionadas con amonestación privada o pública o con multa que no podrá exceder del 10% de la remuneración diaria y que será retenida por la empresa al momento de pagar el sueldo que perciba el empleado multado; sanciones ésta que serán impuestas por la Gerencia según su criterio. Iguales sanciones podrán imponerse a los empleados que

hubiesen cometido faltas graves si la empresa no hubiese ejercido la acción que le concede el artículo precedente.

Art.61 Adicionalmente, la acumulación de tres faltas leves en un mismo período mensual de labor y que hayan merecido amonestaciones de conformidad con este Reglamento Interno, será considerada falta grave que dará origen para que el empleador pueda solicitar el visto bueno de conformidad con la Ley.

Art.62 Corresponde al Gerente, la imposición de sanciones a los empleados que incurran en faltas de conformidad con este Reglamento; pero para efectos de vigilar y controlar el comportamiento de dichos empleados, se podrá contar con los informes reporte de los Jefes de la respectiva dependencia o sección.

CAPITULO X

DISPOSICIONES FINALES

Art.63 El empleado que creyese que tiene derecho para presentar un reclamo sobre la aplicación de las normas legales y de las constantes en este Reglamento Interno acudirá a su Jefe inmediato con el reclamo y prestará la justificación correspondiente, para agotar todos los medios que permitan llegar a un acuerdo amistoso que evite litigios y favorezca la comprensión y armonía entre la empresa y sus empleados, debiendo en todo caso someterse a las disposiciones legales y reglamentarias que fuesen aplicables.

Art.64 El empleado que previo acuerdo escrito con la Gerencia subroga a un Superior jerárquico, tendrá derecho, durante el tiempo que dure el reemplazo a recibir a más de su remuneración mensual, la diferencia que exista entre aquella y la correspondiente al subrogado. Esta disposición solo es aplicable cuando se refiera a un reemplazo que tenga una duración de 30 días o más.

Art.65 Los empleados de la empresa son personal y pecuniariamente responsables por la pérdida, deterioro o daño que sufren los bienes y valores de la Institución, salvo que provenga de fuerza mayor o caso fortuito, por lo mismo la empresa tiene derecho a cobrar los valores correspondientes, deduciéndoles de las remuneraciones de los empleados responsables, sin perjuicio de la acción civil o penal a que hubiese lugar.

Art.66 Los beneficios ocasionales que la empresa conceda a uno, varios o a todos los empleados no se los considerará incorporados a los contratos de trabajo como derechos adquiridos sino que serán ventajas transitorias que pueden ser modificadas cuando a juicio de la empresa, hubiesen cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios ocasionales.

Art.67 Para el mejor funcionamiento de su estructura organizacional la empresa se reserva el derecho de dictar reglamentos adicionales, secundarios o complementarios, que no se opongan al presente Reglamento y que surjan de una necesidad técnica o social, sobre temas que no hayan sido considerados o previstos en la presente disposición sobre capacitación, evaluación y clasificación del personal, higiene y seguridad, viáticos y movilización, subsidios, etc., observando siempre los trámites legales.

Art.68 En todo lo que no estuviese previsto en este Reglamento Interno de Trabajo, la empresa y empleados se sujetarán a lo dispuesto en el Código de Trabajo en las Leyes y Reglamentos pertinentes y en los contratos individuales de trabajo, en cuanto sean aplicables.

Art.69 Este Reglamento Interno de Trabajo estará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte del señor Director de Trabajo.

ANEXO No. 10

MODELO DE RECETA ESTANDAR

RIOAMBROSIA GOURMET SHOP				
Nombre de la receta:			BAGUETTE	
Peso de la receta:			Numero de la Receta:	
PAX:		2	Peso por PAX:	350
Cod.	CANTIDAD	UNIDAD	INGREDIENTES	COSTO
E1	500	GR.	Harina	0,35
E56	10	gr.	Sal	0,01
E23	5	GR.	Toupan	0,04
E12	25	GR.	Levadura	0,08
---	300	gr.	Agua	
COSTO TOTAL				0,48
2 % MAT. INDIRECTA				0,01
COSTO TOTAL				0,49
COSTO POR PAX				0,24

ANEXO No. 11**LISTA DE MERCADO****ENLATADOS Y ENVASADOS**

ARTICULO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	FUENTE
ACEITE "LA FAVORITA"	1	LT.	2,19	CATALINA RUIZ
ACEITE DE OLIVA SNOB	150	ML.	2,49	LA IBERICA
ACEITUNAS	1	FRASCO	1,2	CATALINA RUIZ
AJONJOLI	300	GR.	1,85	LA IBERICA
ALMENDRAS	1	LB.	6	CATALINA RUIZ
AREQUIPE "LEVAPAN"	2,5	KG.		CATALINA RUIZ
ATÚN "REAL" PAQ.3 UNIDADES	1	PAQUETE	1,6	CATALINA RUIZ
ATUN 3 EN 1	3	LATA	1,83	FRIGO LA MERCED
AVENA SCHULLO	300	GR.	1,47	
AZUCAR	50	KG.	30	CATALINA RUIZ
AZUCAR IMPALPABLE	4	KG.	7,57	CATALINA RUIZ
AZUCAR MORENA "SAN CARLOS"	2	KG.		CATALINA RUIZ
BRILLO GEL FLEISCHMANN	7	KG.	39	CATALINA RUIZ
CAFÉ MINERVA				
CAFÉ VÉLEZ	1	KG.	7,89	
CANELA EN POLVO				
CEREZAS	1	FRASCO GRANDE	25	CATALINA RUIZ
CHANTYPAK FLEISCHMANN	1	LT.	4	CATALINA RUIZ
CHISPAS	1	LB.	2	CATALINA RUIZ
CHOCOLATE COBERTURA MASA GLASE BLANCA	5	KG.	26	CATALINA RUIZ
CHOCOLATE NEGRO COBERTURA MASA GLASE LECHE	5	KG.	21,5	CATALINA RUIZ
COCO RALLADO	1	lb.	3	
COCOA AMARGO	1	LB.	3	
COLORANTE CAJA				
COLORANTE PARA ALIMENTOS	250	ML.	3,61	CATALINA RUIZ
DURAZNOS EN CONSERVA "SNOB"	500	GR.	2	CATALINA RUIZ
ESENCIA DE BANANO	500	ML.	4,36	CATALINA RUIZ
ESENCIA DE CHICLE			1,05	
ESENCIA DE COCO "LEVAPAN"	100	CM3	0,66	
ESENCIA DE MENTA	120	GR.	0,9	
ESENCIA DE NARANJA	1	FRASCO	3	CATALINA RUIZ
ESENCIA DE RON	1	FRASCO	6,3	CATALINA RUIZ
EXTRACTO DE VAINILLA "LEVAPAN"	500	CM3	3,27	
GALLETAS OREO	1	CAJA 390 gr.	2,1	CATALINA RUIZ

GELATINA SIN SABOR FLEISCHMANN	250	GR.	2,6	CATALINA RUIZ
HARINA	50	KG.	35	ELECTROMODERNO
HARINA DE TRIGO PARTIDO	50	KG.	44	ELECTROMODERNO
HARINA INTEGRAL	50	KG.	44	
HOJALDRINA	15	KG.	9,5	CATALINA RUIZ
LEVADURA FLEISHCMANN	500	GR.	1,6	CATALINA RUIZ
LINASA	2,5	LB.	2,5	CATALINA RUIZ
MAICENA	1	KG.		
MAIZABROSA	1	KG.	1,4	CATALINA RUIZ
MANJAR DE LECHE	2,5	KG.		CATALINA RUIZ
MANTECA	15	KG.	27,1	CATALINA RUIZ
MANTEQUILLA	1	LB.	1,4	CATALINA RUIZ
MARGARINA "DANEC"	15	KG.	21,5	CATALINA RUIZ
MAYONESA	1	BALDE	11,5	CATALINA RUIZ
MEJORADOR PARA PAN	1	FUNDA	1,8	CATALINA RUIZ
MERMELADA GUAYABA, MORA, PIÑA	5,1	KG.	12,91	
MERMELADA NARANJA	5,1	KG.	18,68	
MIEL CORN SYRUP LA	1	BOTELLA	3,68	LA IBERICA
MIEL DE MAÍZ "LA QUITEÑA"	650	GR.	3,4	LA IBERICA
MOSTAZA	1	BALDE	7	CATALINA RUIZ
NUECES	1	KG.	7	CATALINA RUIZ
NUTELA GRANDE	1	FRASCO GRANDE	7,2	CATALINA RUIZ
NUTELA PEQUEÑA	1	FRASCO PEQUEÑO	3,8	CATALINA RUIZ
OREGANO	0,5	LB.	1,1	CATALINA RUIZ
PASTA DE TOMATE	1	FRASCO	0,79	FRIGO LA MERCED
PASTA TOMATE	4	kg.	9,5	CATALINA RUIZ
POLVO DE HORNEAR FLEISCHMANN	5	KG.		CATALINA RUIZ
PREMEZCLA BIZCOCHUELO FLEISCHMANN	1	KG.	2,5	CATALINA RUIZ
ROYAL	500	GR.	1,8	
S-500	1	KG.	8,2	
SAL	1	KG.	0,6	CATALINA RUIZ
SCHULLO MUSLI SOLO TU	500	GR.	3,685	LA IBERICA
SOYA	1	LB.	0,6	CATALINA RUIZ
TOUPAN	1	FUNDA	7,5	CATALINA RUIZ
VINAGRE	1	BOTELLA	0,9	CATALINA RUIZ
YOGURT NATURAL "TONI"	2	LT.	4,25	

CARNES Y SALSAMENTARIA

ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA			FUENTE
		Kilogramos	Gramos	Libras	
CARNE MOLIDA	1	4,73			
MORTADELA	1	6,2644	4,8		LA IBERICA
JAMON PRENSADO	1	7,61			LA IBERICA
PECHUGAS	1	4,16			PRONACA

AVES Y CAZA

ARTICULO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	FUENTE
PECHUGAS DE POLLO MR. POLLO	1	KG.	3,44	

LACTEOS 1

ARTICULO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	FUENTE
HUEVOS	1	Cubeta de 30 u	2.90	CATALINA RUIZ

LACTEOS 2

ARTICULO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	FUENTE
CREMA DE LECHE "PURA CREMA"	1	LT.	2,2	MAXIPLAST
LECHE "LA LECHERA"	1	LT.	1,19	
LECHE "LA LECHERA"	1	CARTON	12,62	CATALINA RUIZ
LECHE EVAPORADA "LA LECHERA"	410	GR.	1,35	
MANJAR DE LECHE	450	GR.	2,31	
QUESO CREMA "TONI"	250	GR.	1,19	AKI
QUESO FRESCO "CEBADEÑITO RECTANGULAR"			2,85	CEBADEÑITO
QUESO KIOSCO BLOQUE	1	BLOQUE	16,25	KIOSCO
QUESO CREMA "TONI"	250	GR.	1,05	DICOSAVI
LECHE EN POLVO (PESADO)	1	LB.	2,8	CATALINA RUIZ
LECHE EN POLVO (FUNDA)	1	FUNDA	3,7	CATALINA RUIZ
QUESO JAVIER PARA SANDUCHE	1	PAQUETE	6,5	ALPINA
QUESO PHILADELPHIA	227	GR.	2,37	LA IBERICA
QUESO SANDUCHE KIOSCO	2075	GR.	17,12	TIA

QUESO CREMA "TONI"	250	GR.	1,3	FRIGO LA MERCED
QUESO CREMA "TONI"	250	GR.	1,08	DICOSAVI
QUESO MOZZARELITA	500	GR.	3,75	FABRICIO MACHADO
QUESO PARMESANO	1000	GR.	12,13	FABRICIO MACHADO

FRUTAS Y VERDURAS

ARTICULO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	FUENTE
CEBOLLA COLORADA			1	
CHAMPIÑONES	01-feb	LB.	2	
ESPINACA	500	GR.	1	
FRUTILLAS	1	LB.	1,25	
LECHUGA	1	FUNDA	0,75	
LECHUGA G.P.	1	FUNDA	0,57	
LIMON	1	U.	0,12	
MANZANA	1	U.	0,25	
NARANJA	1	KG.	0,6	
PULPA DE FRAMBUESA	1	FUNDA	6,26	
PULPA DE FRUTILLA	1	FUNDA	2,96	
PULPA DE GUANABANA	1	FUNDA	4,79	
PULPA DE GUAYABA	1	FUNDA	2,7	
PULPA DE MARACUYA	1	FUNDA	3,21	
PULPA DE MORA	1	FUNDA	3,83	
PULPA DE NARANJA	1	FUNDA	3,06	
PULPA DE NARANJILLA	1	FUNDA	3,71	
PULPA DE PIÑA	1	FUNDA	2,91	
PULPA DE TOMATE DE ARBOL	1	FUNDA	3,18	
SOYA	1	LB.	0,6	
TOMATE	1	KG.	1	MERCADO
UVAS VERDES	1	LB.	2	
ZANAHORIA	3	LB.	0,6	MERCADO
ZUCHINNI	2	KG.	1	MERCADO